



CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumna: Pía Gallegos

Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso

Santiago, Enero 2018



Consultora de Recursos Humanos para la Mediana y Pequeña Empresa

**PLAN DE NEGOCIOS PARTE I PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Profesor Guía: Arturo Toutin

Alumnas: Pía Gallegos

Santiago, Febrero 2018

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de Negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
2.1 Industria:	8
2.2 Competidores:	14
2.3 Clientes:	15
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	18
3.1 Modelo de Negocio:	18
3.2 Descripción de la empresa:	21
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global:	22
3.4 RSE y sustentabilidad:	24
IV. Plan de Marketing	26
4.1 Objetivos de Marketing:	26
4.2 Estrategia de Segmentación:	28
4.3 Estrategia de producto/servicio:	29
4.4 Estrategia de precio:	29
4.5 Estrategia de distribución:	30
4.6 Estrategia de comunicación y ventas:	31
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual:	32
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma:	35
V. Plan de Operaciones	37
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones:	37
VI. Equipo del proyecto	38
6.1 Equipo gestor:	38
VII. Plan Financiero	39
VIII. Puntos Críticos: Claves del éxito y riesgos asociados	41
IX. Propuesta inversionista	42
X. Conclusiones	43
XI. Bibliografía y fuentes	44
XII. Anexos:	45
Anexo 1: Clasificación de las empresas según ventas y dotación SII	45
Anexo 2: Numero de empresas RM según tamaño SII 2015	45

Anexo 3: Figura N° 2 Tendencias de la Industria.....	46
Anexo 4: Fuerzas Competitivas del Sector.....	46
Anexo 5: Tabla N° 1: Macro-segmentación de Mercado.....	47
Anexo 6: Tabla N° 2: Micro-segmentación de Mercado.....	48
Anexo 7: Tabla N° 3: Perfiles de los segmentos.....	49
Anexo 8: Grafico N° 1: Encuesta de mercado	50
Anexo 9: Grafico 3 Encuesta de Mercado	50
Anexo 10: Figura 5 Análisis FODA y Estrategias.....	51
Anexo 11: Tabla Modelo de servicio y estrategia de comunicación según segmento de clientes.....	53
Anexo 12: Figura 5: segmentación de clientes	54
Anexo 13: Tabla de planes y valores de servicios	55
Anexo 14: Cronograma de actividades y eventos Marketing anual.....	56
Anexo 15: Flujograma Proceso de evaluación psicológica	57
Anexo 16: Cadena de Valor del Ciclo de Servicio.....	58
Anexo 17: Carta Gantt Implementación.....	59
Anexo 18: Flujos de caja	60
Anexo 19: Proyección de ventas en unidades de servicios	66
Anexo 20: Plan de Inversión.....	67
Anexo 21: Tabla depreciación de activos	67
Anexo 22: Balance proyectado.....	68
Anexo 23: Análisis de sustentabilidad	69

Resumen Ejecutivo

Resource Recourse (RR) es una consultora de recursos humanos que nace para responder a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas de profesionalizar a su personal, sin la necesidad de contar con un equipo interno de recursos humanos como ocurre en las grandes corporaciones que se caracteriza por ofrecer planes de servicios integrales de RR.HH., flexibles, diseñados a la medida de cada cliente, configurándose como parte del negocio.

Considerando el contexto de Chile y el mundo, del auge de las tecnologías que permiten una comunicación instantánea, el empoderamiento de los trabajadores, de reformas laborales que promueven mayor organización de los sindicatos y una nueva generación (*millennials*) que no generan mayor compromiso hacia sus empleadores, son todos elementos que conforman un panorama cada vez más desafiante para las organizaciones en términos del desarrollo de su capital humano. Es por ello que requieren de profesionales de recursos humanos que les permitan abordar con éxito el escenario actual.

La consultora RR ofrecerá servicios profesionales de RR.HH. económicamente convenientes, sin la necesidad de contratar de forma permanente a los profesionales especialistas. Las asesorías serán propias para cada negocio, según su ciclo de vida y sus necesidades de mejora. El aspecto distintivo se basa en el formato de oferta mediante paquetes de servicios contruidos a la medida de cada organización, ejecutados por los especialistas en un modelo de pago mensual. Otro aspecto diferenciador son los años de experiencia y conocimientos de recursos humanos. Del equipo de líderes reconocidos como expertos en el mercado laboral chileno.

La ventaja competitiva se genera a partir del know how de sus consultores, quienes buscan construir confianza y cercanía con los principales tomadores de decisiones por parte de los clientes, posicionando RR como un aliado del negocio, que busca estar en sintonía con el core bussiness del negocio, satisfacer sus requerimientos, siendo flexibles en la oferta y un precio conveniente.

El monto de inversión es de \$43.585.750, que implican un VAN a los 5 cinco años de \$169.616.648 lo que hace ver un proyecto de negocio con alta rentabilidad.

I. Oportunidad de Negocio

Debido al auge de las empresas de outsourcing y servicios transitorios, que implican externalizar aquellos servicios y procesos que no tienen relación directa con el core de su negocio, se visualizan oportunidades de crecimiento en estas áreas asociadas a la gestión de los recursos humanos de empresas que no necesariamente poseen un equipo de recursos humanos internos. Esto con el fin de poder dedicar al personal interno a realizar aquellas labores que agregan más valor a la organización y que estén relacionadas con el core del negocio y así lograr resultados más eficientes y menos costosos en las actividades tercerizadas.

Resource Recourse (Optimizamos tus recursos) es una consultora que nace para satisfacer la necesidad de empresas pequeñas y medianas que si bien cuentan con presupuesto, dado su nivel de dotación, no consideran dentro de su empresa un experto de recursos humanos que se desempeñe en forma permanente, no obstante valoran a su personal y les interesa generar acciones que potencien los vínculos de trabajador-empresa, así como también buscan mantener alineado a su equipo hacia las metas y objetivos de su organización y asesorarse para cumplir con los requerimientos legales.

La consultora estará centrada en empresas pequeña 3 y medianas 1 y 2, que consideran a empresas, de acuerdo a clasificación de SII, que tienen ventas anuales consideradas desde 10.000 UF hasta 100.000 UF, que implica desde 10 hasta 200 trabajadores contratados, ubicadas en la Región Metropolitana. (anexo 1)

Según registro de SII en RM éstas se encuentran en los subsegmentos; rango pequeña dos y tres y mediana uno y dos. De ellas según el registro existen 39.801 en Región Metropolitana. (anexo 2)

El tipo de perfil de la organización cliente son empresas donde el dueño o socios tienen un rol fundamental, la rentabilidad del negocio es considerada positiva según el tamaño y si bien existe preocupación por las personas que se desempeñan en la organización no hay interés ni conocimientos formales en la formación de un equipo interno de RRHH más bien su foco está centrado en el negocio principal.

Resource Recourse genera acceso a servicios de recursos humanos que sin la ayuda de un profesional especialista, las empresas pequeñas y medianas no tendrían a mano.

En la actualidad dado el amplio auge de las comunicaciones, existe mayor información de los trabajadores en relación a los beneficios que pueden optar en el mundo organizacional, exigiendo cada vez más a sus empleadores, esto acompañado de reformas laborales generan mayor empoderamiento del trabajador.

Existe una tendencia mundial en valorar la calidad de vida. Las nuevas generaciones buscan actividades laborales que puedan compatibilizar con su vida personal. Las organizaciones que tienen mayores beneficios, flexibilidad, preocupación por su trabajador, suelen ser las más apetecidas para la nueva fuerza laboral. En la atracción de talentos son por lo general empresas con alta dotación y multinacionales quienes llevan la delantera pudiendo reclutar mejores prospectos. En el caso de las empresas pequeñas y medianas que no cuentan, más que con una persona que pague sueldos dentro de su organización algunas prácticas de recursos humanos se ven lejanas. técnicas como: la generación de beneficios, alineamiento cultural, comunicaciones internas, plan de compensaciones sujeto a objetivos de organización, capacitaciones internas utilizando beneficios tributarios, reclutamiento y selección, estudios de clima, evaluación de desempeño y asesorías sindicales son vistas como actividades distantes y que si bien pudiesen ser provistas por consultoras, tienden a ser costosas y enfocadas a empresas de grandes volúmenes.

A lo anterior se agregan nuevas variables desde el punto de vista del empleador, el estado de ánimo y salud mental del colaborador impacta directamente en su productividad, dado que Chile es un país que presenta alta tasa de depresión según la última Encuesta Nacional de Salud destaca que un 17,2% reconoce síntomas depresivos, lo que se traduce en ausentismo, debido a licencias por enfermedades psicolaborales las que representan el 23% del total de licencias.

En la última década, el ausentismo laboral ha aumentado casi un 10% cada año, entre los países de la OCDE, el índice de ausentismo chileno es un 53% más alto que el promedio de las naciones del grupo.

En una visión más global según estudios de la Organización Mundial del trabajo. En Informe del Trabajo en el mundo del año 2014 indica que los países que invierten más en un empleo de calidad son los que más progresan, entre 1980 y 2011 en los países en vías de desarrollo como Chile la renta promedio aumentó un 3,3% una cifra superior al 1,8 en las economías avanzadas.

Es importante mencionar cómo afecta el factor de rotación de personal en las

empresas, ya que una alta tasa de rotación puede significar costos asociados que algunos casos se alzan en 12 veces la renta mensual del cargo a reemplazar, sin considerar el tiempo invertido en los procesos de inducción y adaptación del nuevo personal. En Chile la tasa de rotación laboral más alta de la OCDE 37%. Por tamaño de empresas, el movimiento de los trabajadores es mayor en las micro y pequeñas con 40,9%, lo que se explica, en gran parte, por la creación y destrucción de éstas. Muy de cerca están las medianas, con 40,2%, mientras que en las grandes compañías la rotación es de 34,7%. Para los expertos, esto se explicaría por los beneficios que tienen las grandes empresas con los trabajadores, como bonos, aguinaldos, etc. En relación con los salarios, las compañías que pagan mejores sueldos tienden a presentar una menor rotación. Esto se demuestra en que en el primer quintil los movimientos llegan a 61%, mientras que en el quinto sólo 24,7%.

Por otro lado existen oportunidades que se dan, con respecto al actual perfil del colaborador que contempla mayor movilidad laboral, lo que implica que las organizaciones tienen que generar nuevos planes de atracción y retención de talento, así como también de un onboarding que asegure una rápida adaptación e incorporación para el nuevo colaborador.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

Se va a definir como la industria relevante a las empresas consultoras que generan servicios de recursos humanos en Chile asociadas tanto a la gestión propia de recursos humanos, así como las especializadas en áreas de reclutamiento y selección, formación, comunicaciones internas, servicios transitorios y de outsourcing. En el caso de Resource Recourse, se ubica como Consultora de servicios de recursos humanos, participa tanto del Giro de Servicios de Reclutamiento de Personal, como de otras actividades de servicios profesionales de consultoría.

En este ámbito los actores con mayor preponderancia dentro del mercado en Chile se encuentran las consultoras internacionales de servicios tales como:

Adecco. Se autodefine como nº 1 a nivel mundial, con una amplia cobertura, 25 sucursales a nivel nacional, ofrece servicios de reclutamiento y selección, outsourcing, capacitación y pago de remuneraciones, pudiendo prestar servicios a grandes organizaciones de todo tipo de rubros y en todo nivel de cargos.

Manpower. Es una empresa con historia en Chile se inició en el año 1963, como instituto profesional, en la actualidad ofrece servicios transitorios, outsourcing, capacitación, head hunting, reclutamiento y selección entre otros. Cuenta con 6 sucursales a nivel nacional y con más de 600 clientes de sus servicios de recursos humanos.

Randstand. Fundada en 1960 por Frits Goldschmeding en los Países Bajos. Desde entonces, con operaciones a 39 países, con más del 90 por ciento del mercado mundial de servicios de recursos humanos, presente en todos los rubros suministrando personal para todas las Gerencias de las organizaciones.

Además existen consultoras más pequeñas pero de amplia trayectoria que son más bien de nicho, especializándose por industrias y por cargos, tales como head hunting enfocados en cargos a nivel de dirección y gerentes corporativos.

De acuerdo a los datos de SII hasta el 2015, el total de empresas catalogadas bajo el código de actividad ID 749190 –“*Servicios de reclutamiento de personal*”, que presentan movimiento de ventas dentro de la Región Metropolitana, se encuentran un total de 461 empresas, con un promedio de ventas anuales de UF 13.435, las cuales poseen un total de 49.401 trabajadores dependientes informados, mostrando un promedio de trabajadores de 106 por cada empresa.

Análisis Tendencias de la Industria:

Para la industria de Consultoras de Servicios de Recursos Humanos, si bien existen organizaciones que cuentan con una amplia y larga trayectoria estas más bien se han centrado en las grandes empresas y corporaciones, adicional a ello en Chile la preocupación por los colaboradores y el aumento de su productividad asociado al buen clima, capacitación y cohesión grupal son conceptos que han llegado en forma posterior a la experiencia de países desarrollados, es por ello consideramos que esta industria se encuentra aún en Crecimiento. (Ver anexo 3: Figura N° 2 Tendencia de la Industria)

Análisis PESTEL

a) Riesgo Político:

Se considera un riesgo bajo, debido a que si bien las instituciones en Chile funcionan y gozan de estabilidad. Dentro del contexto político se encuentra una crisis de transparencia es por ello es probable los entes gubernamentales doblen el control generado por las Superintendencia y Ministerio del trabajo. La reciente reforma laboral genera oportunidad en torno a la asesoría en ámbitos de negociaciones colectivas y organizaciones sindicales.

b) Riesgos Económicos:

Se considera un riesgo moderado. De acuerdo al análisis del Banco Mundial 2017, en las últimas décadas, Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica. Esto le ha permitido una importante reducción de la pobreza. Por ejemplo, entre 2000 y 2015, la proporción de la población considerada pobre (US\$ 4 por día) se redujo del 26 a 7.9 por ciento.

Sin embargo, el crecimiento se ha desacelerado de un pick de 6.1 por ciento en 2011

a 1.6 por ciento en 2016 debido a que la caída de los precios del cobre ha repercutido negativamente sobre la inversión privada y las exportaciones. En este contexto, el desempleo se ha mantenido relativamente estable debido fundamentalmente al aumento del autoempleo ya que el empleo asalariado ha perdido impulso. Si bien en el último año la actividad y la demanda interna continuaron creciendo a un ritmo más moderado y ha habido una caída de la inversión desde hace algunos trimestres, además de un menor dinamismo del consumo privado. Chile es un país que presenta una inflación moderada y se muestra con mayor crecimiento en Latinoamérica, se espera un crecimiento para el 2018 dado el cambio en la administración pública y una baja en la tasa de desempleo, la cual al primer trimestre del año 2017 fue de un 7%.

El escenario externo no muestra cambios significativos. La volatilidad de los mercados financieros internacionales ha disminuido.

En un escenario económico con cierta incertidumbre el desempleo puede afectar la inversión en actividades estratégicas de recursos humanos. Se considera una oportunidad para consultoras pequeñas que puedan ajustar su estructura tanto funcional y de costos a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas.

c) Riesgos Sociales:

Se concluye un riesgo bajo en este elemento. En el mundo y especialmente en el país debido al empoderamiento de las personas y el auge de las redes sociales, existe una viralización de contenidos, lo que hace que no existan temas que puedan mantenerse ocultos, escándalos de corrupción política con grandes empresarios se han tomado las noticias. Es por ello se ha generado auge de agrupaciones sociales, que buscan transparencia, poder social y mayores derechos. Se debe considerar dichos movimientos y cómo estos pueden afectar el escenario de la organización, es posible se generen nuevas necesidades o peticiones de los trabajadores, a los cuales deberán ajustarse para que la dinámica de esta no se vea afectada.

Se recomienda estar atento a los cambios de tendencia de las demandas de los trabajadores y prestar importancia a la imagen de responsabilidad social de la empresa.

d) Riesgos Tecnológicos:

Se visualiza un riesgo bajo. El rápido avance de nuevas tecnologías hace que ciertos cargos dentro de las organizaciones requieran de mayor especialización, ello implica

mayor demanda de capacitación, retención de talentos o reclutamiento y selección de nuevos colaboradores.

e) Riesgos Ecológicos:

Es considerado un riesgo bajo en este factor. Se debe prestar mucha atención a estos riesgos dado que existe una tendencia mundial en buscar las empresas verdes o llamadas sustentables, este tipo de organización debe ser coherente tanto con los productos o servicios que genera como con las políticas y procesos de los colaboradores que sustentan su operación. Una empresa verde deben cumplir con mayor cuidado las regulaciones dado que puede perjudicar irreversiblemente la imagen de la empresa.

Este factor puede generar una ventaja para la consultora dado que las empresas verdes por coherencia con su imagen deben reclutar personal acorde y procurar acciones que promuevan la calidad de vida de sus colaboradores.

f) Riesgos Legales:

El riesgo es considerado bajo. En este caso adicional a todas las leyes laborales y la protección del trabajo que genera la Superintendencia, existe una nueva ley de acuerdo al código del trabajo, artículo 184, desde septiembre del 2013 que obliga a las organizaciones someterse a un cuestionario de riesgos psicosociales, es un instrumento que mide los riesgos psicosociales en el ambiente de trabajo. Los riesgos psicosociales son todas las características de la organización del trabajo que puedan tener algún efecto sobre la salud de los trabajadores, una vez generados los resultados la organización debe elaborar un plan de acción para mejorar los resultados. Algunas de sus dimensiones mide: exigencias psicológicas, trabajo activo y desarrollo de habilidades, apoyo social en la empresa, compensaciones y doble presencia.

Conclusiones:

Es posible considerar los riesgos como abordables por lo que se indica que hay que continuar, se recomienda generar principalmente análisis en los aspectos legales y sociales los cuales pueden transformarse en una oportunidad para la asesoría de clientes empresas que no cuentan con especialistas dentro de su estructura organizacional y deben entregar nuevos planes de acción frente a cuestionario de riesgos psicosociales o su desafío es hacer de su organización tanto una empresa atractiva para sus colaboradores, junto con una empresa productiva.

Análisis PORTER

Se establece como la industria relevante a las empresas consultoras que generan servicios de recursos humanos en Chile asociadas tanto a la gestión de recursos humanos, así como las especializadas en áreas de formación, comunicaciones internas, servicios transitorios y de outsourcing.(Anexo 4: Fuerzas competitivas del sector)

Poder de negociación proveedores: Bajo. No existe claridad para identificar a los proveedores de estas empresas de servicio, es posible considerar a librerías para ventas de test, empresas proveedoras de telecomunicaciones, portales de empleo, en general existen variadas empresas proveedores con quien generar estos insumos, los cuales como en el caso de test tienen una larga duración, en el caso de contratación de bolsas de publicaciones en internet y publicaciones en medios escritos son los elementos que implican mayor costo, pero en el caso de medio escrito también una menor eficiencia.

Poder de negociación de los clientes: Alto. Las empresas clientes tienen alto poder de negociación debido a la amplitud de oferta de consultoras de recursos humanos, principalmente este poder de negociación se centra en grandes empresas, debido al volumen de trabajo que implican, pueden generar procesos de negociación por paquetes y con diferentes formas de pago (a 60 días, 90 días), que implican negociaciones por volumen y bajo margen para empresas consultoras, generalmente son procesos que implican licitación generada por el área de compras de cada organización. Por otro lado las empresas medianas y pequeñas permanecen al margen de este tipo de negociación.

Amenaza de nuevos entrantes: Medio Para llevar a cabo el proyecto no se requiere de una inversión inicial elevada, por otro lado a nivel gubernamental, el estado está dando mayor énfasis al emprendimiento, la idea del negocio puede ser replicable, pero existen competencias y conocimientos personales de los consultores que tardan tiempo en poder replicarse y que constituyen la ventaja competitiva de Resource Recourse, que posibilitan la confianza y cercanía con el cliente, entendiendo que este tipo de servicios para una organización preocupada de su equipo no poseen una alta rotación.

Amenaza de Sustitutos: Medio. Si bien existen empresas de consultoría de recursos humanos que prestan servicios integrales para las organizaciones estas se orientan a empresas de gran tamaño con tarifas a la medida de cada requerimiento de cliente, no se identifican tarifas y planes estándares asociadas a clientes pequeña y mediana empresa, este tipo de servicio implica generar un alto grado de conocimiento de la organización lo que conlleva dificultad para cambiar de proveedor, en este caso para este tipo de cliente un sustituto podría llegar a ser no contratar este tipo de servicio o hacerlo el mismo.

Rivalidad de los competidores: Alta. Existen variadas empresas consultoras en recursos humanos, principalmente con especialización de servicios de outsourcing, servicios transitorios, gestión de proceso de remuneraciones y consultoras asociadas a gestión de reclutamiento y selección. Se observa presencia de empresas multinacionales de prestación de servicios globales principalmente asociadas a outsourcing y servicios transitorios para el mercado de grandes empresas las cuales tienen espaldas financieras que les permiten generar negociaciones a bajo costo, en la agrupación de estas empresas consultoras se detecta empresas nacionales más bien centradas en uno o dos subsistemas de recursos humanos para empresas mediana a grande.

Conclusiones:

A partir de estos datos es posible concluir que pese a que RR se encuentra en una industria con una alta competencia de consultoras de recursos humanos multinacionales, que les permite generar negociaciones con márgenes bajos. Existe un mercado con necesidades no del todo cubiertas por empresas consultoras, como es el de los clientes de empresas pequeñas y medianas, que se caracterizan por generar importante empleabilidad en el país y no poseen los recursos internos para administrar este tipo de soluciones estratégicas para su organización, puesto que no son parte fundamental del corazón de su negocio y experticia, ante lo cual necesitan una consultora flexible, cercana, que conozca su negocio y en la cual puedan confiar para potenciar su crecimiento.

2.2 Competidores:

En la industria de consultoría de servicios de recursos humanos existen múltiples organizaciones orientadas a soluciones específicas de recursos humanos, en el mercado se observan pocas organizaciones que consoliden distintas temáticas. Para el caso de Resource Recourse su competencia directa son las grandes consultoras que eventualmente podrían integrar estos nuevos servicios a su portafolio de productos, así como también abrir una unidad de negocio orientada al mercado pequeña y mediana empresa. Otros potenciales competidores son consultores independientes que cuentan con prestigio y antigüedad. Podemos mencionar a consultoras multinacionales como: Michael Page, Randstand, Adecco y Manpower.

Estas empresas cuentan con servicios orientados principalmente a organizaciones con alta dotación, ofrecen servicios específicos, su estructura le dificulta adaptarse a los tiempos y costos que requiere el cliente.

Los consultores independientes que cuentan con mayor capacidad de adaptación y variados ámbitos de acción, dado su capacidad instalada, poseen por lo general tarifas elevadas dado que priorizan la cantidad de clientes a asesorar; Anguita y asociados, Juan Rivas, entre otras.

Estas consultoras son reconocidas en el mercado por su capacidad metodológica y su experticia en temas de desarrollo y compensaciones.

Fortalezas y Debilidades de los competidores

En el caso de empresas consultoras multinacionales. Las principales fortalezas se basan en los años de experiencia, su capacidad para desarrollar proyectos de grandes volúmenes, prestigio en algunos casos internacionales, así como también los recursos físicos disponibles a utilizar como oficinas, salas de reuniones y publicaciones entre otros.

Sus principales debilidades tienen relación con su dificultad para adaptar su estructura a las necesidades del cliente, su disminuida flexibilidad impiden modificar actividades que el cliente requiere, por otro lado con el fin de disminuir costos estas consultoras tienden a contratar a personas con poco tiempo de experiencia profesional, lo que impide aportar mayores conocimientos al negocio. El socio principal es el que posee la experticia, pero en el trabajo operan principalmente psicólogos recién egresados con

bajos conocimientos de negocios. Poseen costos fijos altos lo que les impide disminuir sus costos y generar ofertas para empresas pequeñas y medianas, ante lo cual se orientan principalmente a grandes empresas y corporaciones.

En el caso de los consultores independientes sus fortalezas se centran en los años de experiencia, su capacidad de profundización en los negocios y metodología. Por el lado de las debilidades encontramos a consultores altamente especializados, lo que les impide tomar temas integrales de recursos humanos, más bien se centran en asesorías en uno o dos subsistemas de recursos humanos, principalmente en Reclutamiento y Selección y Desarrollo organizacional.

2.3 Clientes:

Mercado al que apunta el servicio:

El servicio va destinado a empresas pequeñas y medianas, según clasificación de SII, que tienen ventas anuales consideradas desde 5.000 UF hasta 100.000 UF, que implica desde 10 hasta 200 trabajadores contratados, ubicadas en la RM.

Según registro de SII en RM éstas se encuentran en rango pequeña dos y tres y mediana uno y dos. De ellas según el registro existen 68.000 en Región Metropolitana.

Usuarios del Servicio:

Son principalmente los colaboradores y postulantes de organizaciones clientes, así como también los Jefes y Gerentes responsables de recursos humanos, a los cuales las actividades y servicios generados les impacten positivamente en su negocio.

Clientes del Servicio:

Dentro de la segmentación de mercado según la clasificación de SII, que identifica a las empresas según tamaño, cantidad de colaboradores contratados y nivel de ventas anual, los potenciales clientes se encuentran en las empresas llamadas según esta clasificación pequeña 2 y 3 y Mediana empresa 1 y 2. Para efectos de distinción los clientes que contratan los servicios de Resource Recourse son los dueños y Gerentes de Empresas de estos segmentos.

Los usuarios de los servicios de RR son el personal contratado de cada organización cliente, así como también los postulantes a dichas organizaciones. Los consumidores se identifican como los clientes de las empresas a las cuales RR presta sus servicios

de consultoría. Los principales influenciadores en la contratación de los servicios de RR están dados por los clientes de las empresas; las exigencias por ejemplo en términos de la calidad de sus productos y la generación de nuevos productos podrían influenciar en la contratación de nuevo personal, desarrollo de nuevas competencias profesionales, así como también la capacitación.

Los clientes de Resource Recourse son principalmente los dueños y Gerentes de Administración & finanzas y responsables de recursos humanos que requieren asesorías y servicios para su organización con el fin de mejorar o potenciar los resultados de la misma.

Características de los consumidores:

Para conocer las características de los consumidores, se presenta una macro y micro segmentación del mercado.

Macro segmentación:

El segmento de mercado al cual está dirigido son empresas pequeñas y medianas, que se ubican en la Región Metropolitana que poseen entre 10 y 50 colaboradores contratados, que no posean equipo de recursos humanos especializado. A continuación se caracteriza de acuerdo a las principales variables de interés en el mercado. (Ver anexo 5: Tabla n°1 Macro-segmentación de mercado)

Micro segmentación:

De acuerdo a la segmentación antes mencionada del mercado al que apunta Resource Recourse está enfocado en los siguientes tipos de empresas, los cuales se configuran como potenciales clientes de RR, los que a continuación se describen y caracterizan en función de ventas, dotación y el perfil psicográfico del cliente/dueño de la empresa quien es en términos prácticos es el contratante directo de los servicios de consultoría. (Ver anexo 6: Tabla n°2 Micro-segmentación de mercado)

Necesidades de los distintos segmentos:

Para los segmentos de clientes cuyas empresas se encuentran en la pequeña 2 y 3 uno de los principales desafíos está dado por la generación de fuentes de financiamiento y la búsqueda de profesionalización, la contratación de personal clave y la disminución de rotación de personal son necesidades que debe saber atender una

empresa consultora que quiera ganar la confianza de este segmento que le ha tocado sufrir y a golpeado puertas para generar alianzas, es por ello que el conocimiento y la confianza de este segmento serán claves para obtener mayores lazos. En el caso de las empresas mediana 1 y 2 son organizaciones donde los primeros desafíos ya están cubiertos y se encuentran en búsqueda de nuevas alternativas de crecimiento. (Ver Anexo 7: Tabla N° 3: Perfiles de los segmentos)

Encuesta de mercado:

Se presenta una encuesta a un grupo de 10 empresarios correspondientes principalmente a medianas empresas de distintos ámbitos, transporte, construcción, entretenimiento, minería, financiera, ventas, entre otras.

Los entrevistados corresponden a los dueños, gerentes generales, gerentes de administración y finanzas, encargados de RRHH, en todas ellas el personal encargado de la administración y RRHH varía de 1 a 3 personas, que solo realizan los subsistemas de pago de sueldos, licencias, beneficios sociales, y en algunos casos también la selección, reclutamiento y capacitación del personal.

Los datos más relevantes de este estudio son que el 50% de los encuestados ya posee contratación de servicios de RRHH. De estos los servicios contratados corresponden principalmente a Reclutamiento y Selección. (Ver anexo 8: Grafico 1 Encuesta de Mercado)

El 100% de los encuestados manifiesta interés en contratar paquetes de servicios de RRHH. Los principales motivos que expresan para externalizar este proceso se debe al tiempo y el conocimiento especializado.

En relación al clima laboral el 90% lo considera muy importante y el 80% de las empresas realiza alguna actividad destinada a mejorar el clima.

En cuanto a la disposición de pago que poseen las empresas para contratar los servicios de RRHH, los valores varían desde \$500.000 a \$1.500.000 mensuales, inclinándose principalmente por el rango más bajo, sin embargo una proporción importante manifiesta un valor a convenir de acuerdo a los servicios contratados. (Ver anexo 9: Grafico 3 Encuesta de Mercado)

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de Negocio:

En base al análisis realizado en CANVAS la propuesta de valor estará basada en la intimidad con el cliente, donde se buscara generar lazos de conocimiento y profundización de la empresa, que nos permita asesorar en mayor medida las problemáticas de los clientes empresariales en relación a temáticas de RRHH, con ello en base a la confianza, basada en la experticia de los profesionales y en el conocimiento del negocio, ofrecer paquetes de servicios estructurados a la medida de las necesidades de cada organización y su estado de crecimiento, es decir etapa de ciclo de vida del negocio.

Propuesta de Valor:

La consultora podrá ofrecer a un costo competitivo y sin la necesidad de contratar en forma permanente al especialista, asesorías propias para cada negocio, según su ciclo de vida y según las necesidades de mejora.

El aspecto distintivo se basa tanto en el formato de oferta mediante paquetes de servicios contruidos a la medida de cada organización, los cuales a través de un pago mensual serán ejecutados por especialistas de servicios, otro aspecto que destaca a RR son los años de experiencia y conocimientos de recursos humanos del equipo. RR y sus líderes son reconocidos como expertos en el mercado laboral chileno, nuestro equipo está compuesto por personas que se han desempeñado o han estado a cargo de áreas de recursos humanos en empresas multinacionales y asesorías independientes.

La ventaja competitiva se genera a partir del know how de sus consultores, quienes construyen, confianza y cercanía con el dueño o Gerente del negocio facilitando una sintonía con él core business definido por los creadores del negocio, lo que permite satisfacer siempre sus requerimientos, siendo parte de la solución a sus problemáticas, como un aliado, más que un simple proveedor, siendo flexibles en la oferta y con un nivel de precio conveniente para la pequeña y mediana empresa.

En base al micro segmentación entendiendo el perfil de cada cliente la propuesta de valor para estas empresas es la siguiente:

Segmento empresas pequeña 3:

Paquetes de servicios de recursos humanos que le permitan sortear las dificultades iniciales de búsqueda de personal acorde a las competencias requeridas en su modelo de negocio, disminuir y enfrentar la rotación del mismo, así como también asesorarlos en generar una estrategia de negocio sostenible y rentable en el tiempo, facilitando con ello el acceder a mejores fuentes de financiamiento.

Segmento de empresas mediana 1 y 2:

Paquetes de servicios centrados en asesorías en el área de compensaciones que les posibiliten organizar estructuras de renta variable con la que puedan apalancar el crecimiento de la organización y aumentar la rentabilidad de su negocio, así también potenciar los indicadores de desempeño vinculados a la gestión de RRHH.

La diferenciación de la competencia se genera mediante el conocimiento del negocio que RR irá adquiriendo, elementos que junto con la experiencia profesional permitirán generar lazos de lealtad con los clientes, esta cercanía implica que deberán establecer en forma permanente actividades de fidelización, visitas constantes y si es posible participar de reuniones de equipo, con ello generarán mayor intimidad con el cliente, estrategia que impedirá que estos cambien de consultora y se vayan con la competencia, dado que el conocimiento adquirido será en sí considerado una barrera de salida para el cliente.

Como se indicó en análisis FODA y Estrategia (Anexo 10), las principales fortalezas se centran en: la flexibilidad de servicios y productos, la cercanía y trabajo directo que permite ampliar el conocimiento del cliente y de su negocio, conocimiento y experiencia en recursos humanos y en distintas industrias por parte de los socios, con buen índice de recomendación por parte de clientes actuales con productos preparados especialmente para la pequeña y mediana empresa. Por otro lado las debilidades se podrían centrar en la dificultad de encontrar personal especializado disponible ante aumento de demanda dada la confianza del cliente en los principales líderes, frente a licencias médicas podría existir dificultad en su reemplazo, en cuanto a la infraestructura es posible que está sea insuficiente ante proyectos grandes y exista cierta dificultad para tomar este tipo de proyectos con recursos propios, ante estas potenciales debilidades es posible desarrollar algunas estrategias que nos permitan resolverlas centrados siempre en las principales capacidades de RR que tienen relación con la flexibilidad, adaptación y empatía con el cliente, elementos que

permitirán fácilmente llevar a cabo estas estrategias como: preparar a colaboradores part-time e inculcar la mística de la organización con el fin de generar confianza y cercanía en clientes, construir alianzas con profesionales y organizaciones alineados a la estrategia y estilo de RR, que permita hacer frente a un posible aumento de demanda y generar continuidad operacional, tener previamente analizado y contratado, oficinas de arriendo por hora ante un posible aumento de clientes.

Dado que la estrategia del negocio está basada en la intimidad con el cliente, este conocimiento, permitirá mediante la mejora continua ir desarrollando nuevos productos, por otro lado es relevante la actualización de conocimientos por parte de los fundadores, mediante la participación constante en seminarios y la colaboración científica, elementos que permitirán fomentar la adquisición de nuevos conocimientos que podrían transformarse en nuevos productos para clientes.

Dentro de los servicios que ofrecerá Resource Recourse en forma inicial se encuentran tres paquetes que consideran, evaluaciones psicológicas, publicación y filtro curricular, desarrollo y mantención de intranet, coordinación de cursos de capacitación, gestión de beneficios al personal y actividades de clima. Cada uno de los paquetes considera un monto fijo mensual, que está sujeto al volumen solicitado, la contratación de estos servicios implica un contrato a doce, veinticuatro y treinta seis meses dependiendo el tipo de contrato se aplica un porcentaje de descuento, estos paquetes de servicio pueden ser modificados, dependiendo de las necesidades del cliente y en la etapa del ciclo de negocio en que se encuentra.

Objetivos Estratégicos

El negocio considera en su propuesta de valor los siguientes:

- a) Convertirse en una consultora de Recursos humanos reconocida en los rubros enfocados en el segmento mediana y pequeña empresa, en los tres primeros años de creación.
- b) Obtener un índice de recomendación de clientes superior a un 80%. Con ello generar un crecimiento en ventas de un 10% anual en los tres primeros años.
- c) Lograr un clima positivo en colaboradores y asociados que se desempeñan en cada proyecto que favorezca el compromiso por la organización, sus ideales y el cliente. (nota de clima 80%).

3.2 Descripción de la empresa:

Resource Recourse (Optimizamos tus recursos) es una consultora que nace para satisfacer la necesidad de empresas pequeñas y medianas que si bien cuentan con presupuesto, dado su nivel de dotación, no requieren dentro de su empresa un experto de Recursos humanos que se desempeñe en forma permanente, no obstante valoran a su personal y les interesa generar acciones que potencien los vínculos de trabajador-empresa, así como también les interesa mantener alineado a su equipo hacia las metas y objetivos de su organización y asesorarse para cumplir con los requerimientos legales.

Resource Recourse genera acceso a servicios de recursos humanos que sin la ayuda de un profesional especialista, las empresas medianas y pequeñas no tendrían a mano.

Misión: RR es una organización que acerca a pequeñas y medianas empresas a especialistas de Recursos humanos y sus conocimientos, colaborando en el desarrollo y crecimiento sólido de las empresas, potenciando su capital humano a la medida de las necesidades de las organizaciones.

Visión. Ser una consultora líder a nivel nacional, reconocida por su excelencia y solidez en la asesoría y consultoría de RRHH a pequeñas y medianas empresas, destacándose por los valores de cercanía, confianza y calidad con sus clientes.

Valores: A los valores se les ha llamado las 4 C:

- ✓ Confianza
- ✓ Cercanía
- ✓ Calidad
- ✓ Colaboración

La ventaja competitiva se basa en la *flexibilidad de RR para adaptarse a las necesidades del cliente* todo basado en la *estrategia de intimidad con el cliente*, a partir del know how de sus consultores construyen, confianza y cercanía con el dueño o Gerente del negocio facilitando una sintonía con él core business.

Los factores críticos de éxito para que Resource Recourse se convierta en un negocio

próspero tienen relación con las competencias técnicas del equipo consultor, la especialización de este y su conocimiento del negocio, la disponibilidad de estos consultores cuando existan potenciales negocios, el trabajo constante en generación de lazos de confianza con el cliente que permitan generar lealtad y un control fuerte de costo y gastos son elementos a los cuales se debe permanentemente monitorear y desarrollar estrategias con acciones que deberán convertirse en pilares de las actividades que apalanquen la estrategia, tales como actividades de fidelización, desarrollo de competencias del personal clave y desarrollo de informes de control presupuestario.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global:

La oportunidad de negocio inicial al que apunta Resource Recourse se centra en los servicios de RRHH abordando los principales subsistemas de este ámbito, configurándose en una empresa integral en su servicio toda vez que busca adaptarse a las necesidades del cliente.

Esta estrategia de entrada espera completar su desarrollo en un horizonte de 3 años, en este periodo los esfuerzos estarán centrados en consolidar el negocio, mejorar la productividad y eficiencia de los procesos internos, así también en generar un índice de recomendación y fidelización por parte de nuestros clientes, a través de herramientas como el índice NPS (Net Promoter Score), el ISN (Índice de Satisfacción) y el indicador CLV (Customer Lifetime Value), todas herramientas de medición que permiten conocer la percepción del cliente y con ello mejorar su experiencia, por ende rentabilizar mejor la inversión que se realiza en ello.

Las estrategias de crecimiento/ escalamiento que proyecta llevar a cabo Resource Recourse son:

- 1) A partir del tercer año de funcionamiento se proyecta ampliar la oferta de servicios hacia otras áreas de apoyo en recursos humanos y seguir aumentando la participación de mercado a empresas pequeñas y mediana de otros sectores de Santiago, apuntando inicialmente con paquetes preferentes a la cartera de clientes cautivos de la empresa, ofreciendo un servicio complementario a los ya entregados. El objetivo es aumentar la experiencia de

satisfacción, trasladando todos los valores y características ya establecidas en nuestros servicios iniciales a estos nuevos productos, manteniendo la mística y calidad que nos diferencia.

- 2) La estrategia sigue apuntando a ser una consultora que apoya y acompaña en forma cercana a las pequeñas y medianas empresas en su crecimiento y desarrollo, configurándose en un socio estratégico de su negocio, facilitando puedan enfocarse en su “core business”, dejando en manos expertas los procesos de apoyo, no menos relevantes para el éxito de su negocio.

De acuerdo a esta estrategia de crecimiento, se ampliará la planta de personal fijo de la consultora, por ende se espera requerir migrar a oficinas más amplias para dar mayor comodidad y fluidez a los procesos productivos internos.

- 3) A partir del quinto año se proyecta abrir una sucursal en regiones, respondiendo a la necesidad de clientes fuera de Santiago, para ello se realizará un análisis de mercado en base a los polos de desarrollo y las tendencias de crecimiento de la industria.

Con esta estrategia se espera generar un crecimiento importante, manteniendo un control y seguimiento desde Santiago, realizando algunos de los procesos más relevantes de manera centralizada, con un equipo directivo versátil y dinámico que se haga presente en los momentos relevantes de sus clientes. Se espera mantener la imagen cercana con un equipo directivo visible, y accesible independiente de la zona geográfica en donde se encuentre el cliente.

Cómo atraerán a los clientes:

Se tendrán cuatro tipos de acciones para atraer clientes, la primera será a través de un envío de email-marketing a base de datos de clientes pequeña y mediana empresa en región metropolitana, dando a conocer los principales beneficios de los paquetes de recursos humanos a un precio fijo, posteriormente se generará un envío de boletín mensual web con principales tips de recursos humanos, se coordinarán reuniones de presentación proactivas con los Gerentes y dueños de las empresas, comenzando por contactos de referidos y en cuarto lugar se ofrecerán servicios en demo gratuitos para los clientes más interesados con el fin de que prueben nuestros servicios, utilizando la metodología Try and by.

Adicionalmente a estas acciones se buscara unirse a las asociaciones gremiales de Pyme como Asexma, con el fin de brindar servicios con algún adicional para sus socios.

Como medio de apoyo estará el sitio web de la consultora con un formulario de atención el cual derivará en un llamado directo al cliente interesado y una vez que existan mayor cantidad de clientes un call center de atención.

3.4 RSE y sustentabilidad:

La ética y responsabilidad social empresarial, así como la sustentabilidad con el entorno son principios y valores clave en Resource Recourse toda vez que **la empresa busca ser un referente para las organizaciones que asesora**, es así que aspectos como las condiciones laborales, trato, comunicación, confianza y respeto a las personas son aspectos permanentemente resguardados y desarrollados en la empresa, constituyendo un valor agregado diferenciador de la competencia. Se busca en forma responsable y ética acompañar a los clientes en el cumplimiento de los aspectos éticos-legales y normativos de la industria.

Resource Recourse promueve e impulsa a sus clientes a desarrollar y mantener conductas empresariales intachables, contribuyendo con la sociedad y el entorno a generar una mayor conciencia, creando rentabilidad a través de un comportamiento ético, que genere valor a todos los stakeholders del negocio.

Por lo antes mencionado es que la empresa se preocupa de trabajar con clientes que tengan interés en seguir estos valores y es así que se abstiene de mantener o generar vínculos con empresas y/o personas que no resguarden y mantengan conductas ético-legales de acuerdo a las normativas vigentes.

En la misma línea Resource Recourse busca potenciar el crecimiento de sus clientes a través del desarrollo de sus colaboradores, generando canales en diversas oportunidades de crecimiento, como la capacitación, bienestar, salud, seguridad laboral entre otros. Así también RR cree en la inclusión, diversidad y tolerancia hacia todas las personas, por lo que promueve en la empresa y también en los clientes

generar plazas de trabajo orientadas hacia personas con capacidades especiales, comprendiendo el aporte que estas personas generan en los grupos humanos y la necesidad de generar una sociedad más tolerante, respetuosa y digna para todos, adicionalmente a cumplir con la legalidad.

Como variable no menos importante Resource Recource se preocupa de generar procesos de operación, sustentables y amigables con el medio ambiente, es así que se declara como una **empresa huella de carbono neutral**. La neutralización de la huella de carbono implica que todas las emisiones generadas a raíz de los procesos productivos de la empresa sean medidos y trazados, permitiendo calcular las emisiones generadas, para que éstas sean compensadas a través de bonos de carbono, permitiendo neutralizar el impacto ambiental y el efecto del calentamiento global en el planeta.

Los bonos de carbono que adquiera Resource Recource provienen de diversos proyectos con presencia nacional entre los cuales destaca el Parque Eólico de Totoral, en la Región de Coquimbo, y Patagonia Sur con la reforestación de especies nativas en la Patagonia Chilena.

IV. Plan de Marketing

La propuesta de valor está centrada en el conocimiento del cliente, basada en la estrategia de intimidad con el cliente, elemento que junto con el Know how de los consultores y su cercanía, permitirá conocer las necesidades y adelantarse a los requerimientos de este, el cliente generará una estrecha y potente relación con el consultor, consolidando un vínculo de sinergia y dependencia positiva por parte del cliente hacia la empresa, sintiéndose este seguro y respaldado en su gestión y toma de decisiones a través de la asesoría y servicios entregados por Resource Recourse, dando un mayor grado de certeza en el éxito y resultados de su negocio.

El modelo de servicio de RR, está centrado en una asesoría personalizada y cercana, busca *“leer los pensamientos y deseos del cliente”*, para lo cual es gravitante el conocimiento de su negocio y la identificación de la etapa del ciclo de vida del negocio en que se encuentra, lo que permitirá anticiparse a sus requerimientos, descifrando y materializando en forma exitosa los productos y servicios que necesita, atendiendo en forma destacada a las expectativas de los clientes, favoreciendo el posicionamiento de la empresa en el segmento pequeña y mediana empresa.

4.1 Objetivos de Marketing:

Los objetivos del presente Plan de Marketing están en congruencia con los objetivos de posicionamiento y crecimiento de RR. **Es así que los objetivos estratégicos más relevantes son:**

- 1) Conseguir un volumen de ventas en el primer año del orden de los \$ 30.000.000 Este valor responde al equilibrio operacional, y una rentabilidad de al menos 25% al quinto año.

Indicador: ventas anuales efectivas para el periodo/meta de ventas proyectada para el periodo

- 2) El posicionamiento en el mercado de las consultoras es relevante, este reconocimiento e identificación de marca que realizan los clientes es clave para la

generación de oportunidades de negocio, que se espera se traduzcan en un aumento y consolidación de la participación de mercado en los segmentos de clientes objetivo.

De esta forma el objetivo en este ámbito estará definido por alcanzar en los clientes de las pequeñas 3 y las medianas 1 y 2 un nivel de recordación situado dentro de las primeras 10 empresas consultoras en RRHH, al cabo de los 3 primeros años de operaciones.

Indicador: Nivel de Recordación alcanzado en el periodo (tercer año)

- 3) La satisfacción de los clientes es un objetivo fundamental para Resource Recourse, entendiendo que la estrategia de posicionamiento se encuentra situada en la calidad, cercanía e intimidad con el cliente, es así también que este objetivo es primordial y requisito para lograr la fidelización y recomendación a terceros por parte de los clientes, la estrategia de boca a boca es muy potente sobre todo en los segmentos de la pequeña empresa.

El objetivo en este ámbito es alcanzar un alto nivel de satisfacción, definido a través de instrumentos de medición orientados tanto a los servicios entregados, como a la calidad de atención y la satisfacción global con la experiencia. La meta proyectada es de un índice de satisfacción neta del 80% al cabo del primer año y mantener este % en los años siguientes.

Junto a lo anteriormente mencionado se espera obtener un índice de recomendación de clientes superior a un 80%. Con ello impulsar el crecimiento en ventas.

El crecimiento de la empresa es clave en los tres primeros años, entendiendo este como un periodo crítico de éxito y consolidación de la empresa, de esta forma es que se proyecta un crecimiento del orden del 10% anual para los tres primeros años.

La propuesta de valor descrita anteriormente en el modelo de negocio, se representa para cada segmento de clientes objetivos en la tabla contenida en el (anexo 11: Tabla Modelo de servicio y estrategia de comunicación)

4.2 Estrategia de Segmentación:

La segmentación estará definida en primera instancia por la información otorgada por SII sobre las empresas en Chile, en la cual se segmenta según ubicación geográfica, tamaño y ventas, se considerarán las empresas pequeña 2 y 3 y mediana 1 y 2 de la RM. (Ver anexo 12: Figura N° 5 Segmentación de clientes)

Según el análisis generado en la Industria, al profundizar a los consumidores vemos:

Macrosegmentación: Con la estrategia y la propuesta de valor definidas se identifican como variables relevantes para la segmentación:

- a) Tamaño; elemento que se encuentra definido según la cantidad de colaboradores que se desempeñan en dicha organización., lo que permitirá tener una cantidad significativa de clientes internos.
- b) Ubicación Geográfica; RM, la cercanía con los consultores facilitará la implementación de la estrategia base de diferenciación de intimidad con el cliente.
- c) Ventas; que implica la generación de ventas anuales que van desde las 5000 UF hasta las 10000 UF

Al aplicar esta segmentación se identifican 68.535 empresas en la Región Metropolitana a las cuales podemos abordar.

Microsegmentación: Al profundizar en torno al consumidor es posible identificar a:

- a) Gerentes y Administradores: identificado con anterioridad, que estos preferentemente se desempeñan en empresas que ya han superado las dificultades de una Pyme inicial y se encuentran en una etapa de crecimiento como son las medianas 1 y 2.
- b) Dueños de Empresas: Estos se encuentran tanto en pequeña como en medianas empresas. Preferentemente tienen un perfil de emprendedor en pequeñas empresas y en búsqueda de la profesionalización en organizaciones medianas.

Como se mencionó en perfil de consumidor las motivaciones de estos segmentos se asocian directamente al nivel de crecimiento del negocio, será esencial identificar la etapa del ciclo del negocio y el perfil de líder, un Gerente o Administrador de una empresa mediana estará más bien centrado en mejorar los indicadores financieros y el dueño de la organización pequeña 2 y 3 en buscar independencia económica, lograr la realización personal y apoyar a sus familias.

4.3 Estrategia de producto/servicio:

RR ofrecerá en primera instancia tres paquetes de servicios estructurados a la medida de las necesidades de cada organización y su estado de crecimiento, es decir etapa de ciclo de vida del negocio. Para organizaciones pequeña 2 y 3 los paquetes estarán centrados en servicios de reclutamiento y selección que consideran, evaluaciones psicológicas, publicación y filtro curricular y desarrollo y mantención de intranet, servicios que podrían disminuir las preocupaciones de la rotación de personal y la búsqueda de personal idóneo para la organización, relacionadas con coordinación de cursos de capacitación, gestión de beneficios al personal y actividades de clima. Cada uno de los paquetes considera un monto fijo mensual, que está sujeto al volumen solicitado, la contratación de estos servicios implica un contrato a doce, veinticuatro y treinta y seis meses dependiendo el tipo de contrato se aplica un porcentaje de descuento, estos paquetes de servicio pueden ser modificados, dependiendo de las necesidades del cliente y en la etapa del ciclo de negocio en que se encuentra.

En base a la microsegmentación entendiendo el perfil de cada cliente la propuesta de valor para empresas pequeña 2 y 3 estarán basados en paquetes de servicios de recursos humanos que le permitan sortear las dificultades iniciales de rotación de personal, y que le permitan asesorarse en fuentes de financiamiento. Para las empresas consideradas Mediana 1 los paquetes de servicios de RRHH estarán centrados en asesorías en compensaciones que permitan organizar estructuras de renta variable que les permitan apalancar el crecimiento de la organización.

4.4 Estrategia de precio:

Del trabajo de campo se identificó que uno de los paradigmas que poseen los empresarios de los segmentos mediana y pequeña empresa es que las consultoras de recursos humanos son de altos precios y que se centran preferentemente en empresas grandes.

Dado lo anterior RR, se centrará en la generación de precios bajo mercado apuntando a un 10% más bajo que la competencia con el fin de que potenciales clientes vean en la accesibilidad de precios, el entendimiento de su negocio y la relación de confianza como una ventaja para la preferencia de los paquetes.

Dado que no existen intermediarios, ni insumos de alto costo para la implementación de los servicios permite ofrecer servicios competitivos en el mercado a un valor ajustado segmento pequeño y mediana empresa.

El listado de precios por servicios y paquetes se encuentra en (Anexo 13: Tabla de planes y valores de servicios)

Nuestros servicios se generarán mediante un contrato anual, que implica un pago mensual al contado a 30 días.

4.5 Estrategia de distribución:

La distribución de los servicios de Resource Recourse será mixta el servicio será vendido y entregado ya sea por sus socios fundadores y también por intermediarios, estos serán consultores especialistas previamente validados y certificados por los socios fundadores, a los cuales se les retribuirá por negocio concertado, en gran parte esta alianza permitirá ampliar el potencial de penetración de mercado, con consultores que pueden manejar especialidades y dentro de su cartera propia de clientes podrán incorporar los servicios profesionales de R&R transformándose en un alianza estratégica, los servicios de R&R serán comercializados por estos aliados como un producto más de su portafolio, lo que permitirá aprovechar los puntos fuertes de cada uno.

En relación a los canales de distribución que permitirán ofrecer la propuesta de valor a los clientes es posible identificar.

- 1- Página web, a través de la cual se expondrá información de servicios, casos de éxito y principales clientes.
- 2- Visitas a terreno, previa coordinación de agenda con representantes de la organización y para presentar detalles de oferta. Así como también se visitarán a clientes que requieran revisión de casos en forma presencial.
- 3- Correo electrónico, se generará envío de comunicación a clientes de datos relevantes, así como también se disponibilizará un correo genérico de contacto para sus inquietudes y nuevas solicitudes.
- 4- Oficina, se dispondrá de una oficina para la atención presencial de usuarios, colaboradores de clientes.

En cuanto a la estrategia de alianza a través de consultores partner, implicará

determinar la relación a partir de un contrato formal donde se determine el ámbito de responsabilidad de cada uno, así como también el porcentaje de ganancia para cada uno en base a tabla definida.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas:

Para que la estrategia de comunicación sea acorde con la estrategia de RR, se utilizará un marketing mix basado en estrategia pull y push, que permita potenciar tanto a los productos o paquetes de servicios, como también la marca de la consultora, lo que favorecerá finalmente la imagen y ventaja competitiva proyectando la flexibilidad de la marca de adaptarse a las necesidades del cliente, basado en la estrategia de intimidad con el cliente, a partir del know how de sus consultores que construyen, confianza y cercanía con el dueño o Gerente del negocio facilitando una sintonía con él core business, elementos que estarán a la base de la consolidación del negocio.

Mix de Comunicación:

- Página Web donde exponer información básica de contacto, principales servicios y clientes, junto con comunicación de casos de éxito.
- Fono de contacto tipo call center, donde asistente ejecutiva generará actividades tanto inbound como outbound con campañas de promociones de productos concretos, descuentos que impliquen mediante la estrategia push y nuevo ingreso de ventas.
- Generación de New-letter, entrega de noticias mensuales mediante mailing masivos, con tips relevantes de recursos humanos y del mundo empresarial de la pequeña y mediana empresa, junto con información de casos de éxito de RR que permita dar a conocer el aporte de la consultora hacia los negocios.
- Visitas en terreno, planificación semanal de agenda previa coordinación ya sea telefónica o mediante linkedin con dueños de empresas, Administradores, donde generará una presentación formal de consultora y se obtendrá información del cliente, en base a ello se le otorgará un servicio Try and By, con el objetivo que el potencial cliente pruebe el servicio, se adapte a él, lo sienta como una necesidad dado que identificará su beneficio, lo que le llevará finalmente a contratarlo.
- Participación en seminarios y charlas en instancias citadas por asociaciones gremiales, donde se expondrán temas de especialidad y preocupación del segmento con el fin de generar conocimiento de la marca e identificación de

cercanía con el tipo de cliente.

- Inscripción en mercado público, lo que permitirá la participación en licitaciones de servicios según el tamaño que puede atender la consultora.
- Comunicación de ofertas especiales paquetes de servicio en periodos críticos del ciclo del negocio, por ejemplo pago impuestos, definición de presupuesto entrega de oferta de servicios de contratación de personal para estos periodos, ya sea vía call center o en formato web.
- Generación de alianza con asociaciones gremiales, que permitirá descuentos para socios.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual:

Para la estimación de la demanda se definió el número de potenciales clientes que contratarían los servicios de R R realizando un análisis acabado de pequeñas y medianas empresas que se identificaron según la clasificación de SII y según las entrevistas realizadas a dueños y gerentes de empresas, adicional a ello se incorporan aspectos según la definición estratégica comercial del negocio.

En el equipo de socios según el análisis de la competencia y la estrategia de océanos azules se identifica como un mercado no abordado del todo, por consultoras de servicios a la pequeña y mediana empresa. Según criterio de cantidad de dotación y nivel de facturación se considera pertinente incorporar a mediana empresa 1 y pequeña empresa 2 y 3.

Pasos para la Estimación Demanda:

1. Se generó la selección del rubro económico según la experiencia del equipo gestor para las empresas medianas 1 y pequeña 2 y 3.
 - Industrias manufactureras no metálicas.
 - Comercio al por mayor y menor, representación de vehículos automotores/enseres domésticos.
 - Hoteles, restaurantes
 - Enseñanza
 - Servicios sociales y de salud

En total en estos rubros se encuentran 598.988 empresas.

2. Selección por cantidad de trabajadores.

- 10 a 50 trabajadores

Con un total de 55.333 empresas, que se encuentran clasificadas como mediana empresa 1 y pequeña empresa 2 y 3.

3. Se seleccionó a la región Metropolitana, dado que es la zona donde se dará inicio a la operación.

Se encontraron 38.563 empresas en esta zona con esta cantidad de trabajadores, rubros y segmento.

4. Se seleccionaron nueve comunas de la región metropolitana, que permiten una operación estratégica tanto para la concurrencia a entrevistas como para la gestión de visitas a clientes que son parte de la zona norponiente de Santiago y son reconocidas por poseer polos industriales y empresariales.

- Colina, Conchalí, Huechuraba, Lampa, Quilicura, Renca, Recoleta, Til Til e Independencia.

Se identificaron a 5769 empresas en este sector con las características antes mencionadas.

5. El objetivo propuesto de captura del mercado corresponde a un 1,5% empresas que pertenezcan al segmento mediana 1, pequeña 2 y 3 de región metropolitana de los rubros antes mencionadas y que se ubiquen dentro del sector norponiente de Santiago. Lo que equivale a un total de 86 empresas.

6. Se seleccionaron los ámbitos de consultoría a realizar, según el tipo de experticia de los socios.

- Gestión de Recursos humanos y sus subsistemas.
- Asesorías en Procesos.
- Liderazgo.
- Coach General

7. Número de veces que las empresas requieren servicios durante un año.

En base a las entrevistas generadas en el trabajo de campo a socios y gerentes tomadores de decisión de empresas representativas de tamaño mediana 1 y pequeña empresa 2 y 3, permitió concluir que para los ámbitos antes mencionados las empresas contratan en promedio 2 a 3 asesorías al año para temáticas de reclutamiento y selección y capacitación, una vez al año para descripciones de cargo, asesorías en procesos, diagnósticos de clima y evaluación de desempeño, las empresas contratan en forma permanente servicios es decir mensualmente el de manejo de nómina, mantención de intranet, administración de beneficios legales y bienestar.

8. Confección de paquetes de servicio y estimación de contratación de ellos. Se han confeccionado 3 paquetes de servicio (Anexo 13 Tabla de planes y valores de servicios) acorde a las necesidades de estos clientes, los contratos de estos servicios son anuales y se cancelan en forma mensual.

Estimación Ingresos por Venta

Se estima un promedio de ventas 50% de ventas en plan básico, 30% plan intermedio y 20% en plan full.

Al quinto año de producción de consultora se esperan los siguientes ingresos por venta de planes.

FORMULA SEGÚN ESTRUCTURA PONDERADA DE VENTAS	VENTAS ESTIMADAS
Cantidad de empresas X valor plan Básico X Objetivo de Mercado X Ponderación Ventas (50%)	\$ 11.975.500,00
Cantidad de empresas X valor plan intermedio X Objetivo de Mercado X Ponderación Ventas (30%)	\$ 10.500.600,00
Cantidad de empresas X valor plan full X Objetivo de Mercado X Ponderación Ventas (20%)	\$ 11.512.533,33
TOTAL ESTIMACION DE INGRESOS POR VENTAS AL 5 AÑO	\$ 33.988.633,33

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma:

Para el presupuesto de Marketing se definen 5 grandes ítems:

- a) **Promoción de Lanzamiento y Segundo semestre;** al iniciar las operaciones se entregará por tres meses un descuento en todos los planes estándares y a la medida con 10% de descuento en la contratación de planes anuales y de un 20% para todos aquellos clientes que contraten planes a 24 meses.
- b) **Envío de email marketing;** una de las principales vías de comunicación con clientes se realizará a través del canal online, ya sea a través de visitas a un portal responsivo o mediante comunicación proactiva email marketing que se basará en dos tipos de actividad; información comercial, con un llamado directo a la compra de servicios y el envío en forma mensual de boletines con contenidos de información relevante para pequeñas y medianas empresas, donde se entreguen los issues relevantes en términos del ciclo de negocio de la organización y se expongan casos de éxito de empresas clientes y con ello dar a conocer los beneficios de estar asesorados en las temáticas de RRHH. Presupuesto. Costo por envío cantidad de contactos BBDD + Diseñador.
- c) **Visitas a Clientes:** La estrategia de diferenciación se basa en el conocimiento del cliente y el know how de los socios especialistas, es por ello que la presencia en clientes es sumamente relevante, durante el primer año se deberá estructurar una agenda de visita diaria y semanal, ya sea a clientes actuales y a potenciales clientes, a los cuales se ofrecerá el servicio de try and by, ofreciéndoles un mes de prueba de uno de los planes y servicio dependiendo de las necesidades del negocio, con el fin de que al finalizar este periodo de prueba la empresa pueda contratar los servicios.
- d) **Material de merchandising;** consistente en material que apoye la recordación de la marca, que sea posible entregar en visitas a clientes tanto en oficinas como en las dependencias de clientes, agendas, lápices, diseño de material de oficina con impresiones de marca, tales como carpetas y sobres entre otros materiales dependiendo el evento a generar.
- e) **Eventos para clientes;** se realizarán tres actividades presenciales para clientes y potenciales, dos eventos de especialidad donde se invitará a una mesa redonda a especialistas en temas de contingencia de RRHH para pequeña y mediana empresa, tales como reforma laboral, evaluaciones psicosociales y temas

transversales relacionados a la economía. El tercer evento será una cena anual de fin año para principales clientes, que se instaurará como una tradición la cual será un evento de camaradería para generar lazos de relacionamiento distinto que incluso posibilite oportunidades de negocio entre empresas clientes. Presupuesto para 3 eventos:10.000.000

Estas actividades estarán sujetas a una evaluación anual la cual se establecerá en base a la continuidad de contratación de los servicios de los clientes en la consultora, así como también el porcentaje de nuevos clientes ganados. (Ver Anexo 14: Actividades y eventos anuales Marketing)

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones:

El plan de operaciones y el alcance de RR, se explica en mayor detalle en Parte II, en términos generales es posible comentar que la operación de la consultora se basa en la atención y realización de consultoría en base a la oferta de servicios que son: paquetes de servicios de recursos humanos estandarizados según las necesidades del ciclo de vida del negocio y venta de servicios customizados. La ejecución de estos servicios es realizada por consultores Psicólogos, Periodistas, free lance, especialistas en distintos subsistemas de recursos humanos, a estas personas se les genera un contrato por medio día, para la ejecución de tareas de índole administrativo, serán ejecutadas por un Asistente Administrativo quien posee un contrato permanente con la organización, las tareas de consultoría y de relacionamiento son generadas por socias fundadoras.

Para la coordinación de actividades y cumplimiento de compromisos serán coordinadas a través de agenda Outlook, Asistente llevará control de dicha agenda, si existen requerimientos que impliquen un aumento en la demanda de horas de trabajo, se contactará a profesionales previamente certificados por consultora para actividades freelance.

Los flujos operacionales tanto para el cliente como internos se puede ejemplificar con el proceso asociado el servicio evaluación psicológica (ver anexo 15: Flujo proceso de evaluación psicológica)

El flujograma al que se hace mención anteriormente, muestra la operatividad de uno de los servicios de un paquete estándar contratado. Cada uno de los servicios tiene un funcionamiento operativo similar. En cada solicitud de cliente se mantendrá comunicación fluida informando el avance de la actividad solicitada (ver anexo 16: Cadena de Valor del Ciclo de Servicio)

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor:

El equipo gestor del proyecto estará compuesto por las estudiantes que desarrollan el presente plan de negocios. Se entrega mayor detalle de equipo gestor en parte II del plan.

Los principales actores y roles del negocio se encuentran tanto en socios fundadores, asistente Administrativo y Psicólogos de media jornada quienes son los que llevan a la práctica los servicios contratados por cada cliente en sus paquetes de servicio. Para proyectos tecnológicos y de asesoría legal-laboral, se contratará a honorarios un informático y abogado quienes asesoran a RR.

Las rentas variarán desde \$300.000 para honorarios hasta \$1.000.000 para Gerentes responsables que en este caso son los fundadores del proyecto.

VII. Plan Financiero

Estimación de Ingresos:

- La evaluación está realizada a 5 años plazo, considerando el inicio de la operación en Enero del 2018
- La estimación de ventas se obtiene de la estimación de mercado, para lo cual se realizó la macro y microsegmentación, considerando las empresas pequeña 2 y 3 y mediana 1 de la RM, en las comunas de la zona norponiente de la capital. Este proceso está descrito en detalle en el apartado 4.7 del capítulo de Plan de Marketing.
- El total de empresas al cual apunta Resource & Recourse es de un total de 86 para el quinto año de operación. Teniendo un crecimiento sostenido y más sólido a contar del tercer año.
- Para el primer año se espera alcanzar un total de 9 empresas vinculadas con planes anuales y un total de 387 unidades de servicios entregados por única vez según las necesidades de los clientes.
- Para el quinto año se proyectan un total de 86 empresas vinculadas con planes anuales y un total de 4.179 unidades de servicios entregados por única vez según las necesidades de los clientes.
- De acuerdo a lo anterior la estimación de ingresos para el primer año es de \$37.402.250, y de \$1.022.204.500 para el quinto año de operación. Esto genera una utilidad bruta acumulada de \$381.949.333 al quinto año. (anexo 18: flujo de caja y estado de resultados)
- De acuerdo a lo proyectado en el apartado de la estimación de la demanda se espera una proporción de ventas de los planes en donde el 50% de las ventas corresponda a los planes básicos, un 30% a los planes intermedios y un 20% a los planes full. (anexo 19: proyección de ventas)

Plan de Inversiones y Capital de trabajo:

- La inversión inicial consta del monto para el inicio de la operación el cual es de \$23.975.000
- El capital de trabajo corresponde al máximo déficit acumulado del flujo de caja, considerando también eventuales cuentas por cobrar mayores a los 90 días, con lo que se estima para este ítem un monto de \$15.000.000

- Ambos suman un total de \$38.975.000 como monto de inversión inicial

Fuentes de Financiamiento:

- Este proyecto de negocio considera como socios capitalistas a las mismas dos socias gestoras del proyecto las cuales aportaran el 100% de la inversión inicial en efectivo por partes iguales. No requiriendo préstamos bancarios ni sumar socios accionistas al proyecto.

Estado de Resultados y flujo de caja:

- El estado de resultados proyectado para el periodo analizado en este proyecto se puede observar con detalle en el (anexo 18: flujo de caja y estado de resultados) de este podemos destacar que la utilidad después de impuesto comienza a ser positiva en forma sostenida a partir del segundo año, mes 13 del proyecto.

Calculo de tasa de descuento:

- La tasa de descuento utilizada en el proyecto respondió a la siguiente fórmula:

$$Tp = Rf + \beta (Rm - Rf) + \text{Premio por liquidez} + \text{Premio Startup}$$

- En donde el Rf utilizado para el proyecto a 5 años fue de 4,02% y para el proyecto a 30 años de 5,43% (fuente Banco Central. Nov 2017)

Evaluación e Indicadores financieros del proyecto:

- Los indicadores financieros considerados en este proyecto son esencialmente las tasas de descuento del Banco Central, la tasas de riesgo de mercado, VAN, TIR y ROI. Estas se detallan a continuación:

Indicadores Financieros	Valor
β (Business & Consumer Services)	1,07
PRM Chile	6,55%
Tasa RF (5 años) Bco Central a Nov 2017	4,02%
Tasa RF (30 años) Bco Central a Nov 2017	5,43%
Premio por liquidez	3,00%
Premio StartUp	4,00%
Tasa Descuento Proyecto a 5 años	18,03%
Tasa Descuento Proyecto a 30 años	19,44%
ROI	1,1
VAN Proyecto (a 5 años)	\$167.207.630
VAN Proyecto (a 30 años)	\$227.196.994

Payback	31 meses
TIR a 5 años	75%
TIR a 30 años	118%

La evaluación financiera de RR resulta con parámetros positivos e interesantes tanto para socios fundadores como para la atracción posterior de inversionistas, para mayor detalle revisar apartado de Plan de Negocios Parte II.

VIII. Puntos Críticos: Claves del éxito y riesgos asociados

Claves del éxito

- Conocimiento y experiencia profesional de socios fundadores, sin el conocimiento de los socios fundadores y consultores tanto en el negocio del cliente como en los subsistemas de recursos humanos no sería posible consolidar la estrategia de intimidad con el cliente.
- Segmentación, la identificación de los clientes permite profundizar y penetrar el mercado que no está siendo abordado por competidores.
- Oferta comercial, mediante paquetes de servicios flexibles, que le permite al cliente contar con un especialista de recursos humanos sin necesidad de contratarlo.

Riesgos Asociados

- El servicio puede ser replicable con facilidad, dado que le negocio no cuenta con altas barreras de entrada, la principal barrera estará dada por la relación de confianza generada con el cliente.
- Carga laboral, el aumento de esta carga podría generar dificultad para dar curso a solicitudes de clientes, es por ello se requiere contar con profesionales free-lance que puedan actuar en estas situaciones.
- Rotación de consultores, importante contar con un sistema de gestión de información junto con consultores fidelizados y comprometidos.
- El no cumplir con la participación de mercado comprometida de un 2% pudiese generar que el crecimiento de la organización no cumpla con lo proyectado y los ingresos disminuyan.

IX. Propuesta inversionista

Factibilidad económica-financiera:

Desde este punto de vista la evaluación del negocio, se observa muy atractiva por los siguientes indicadores de interés para los inversionistas:

- La inversión inicial es razonable y corresponde a \$ 38.975.000
- El valor actual neto (VAN) para el proyecto a 5 años es de \$ 167.207.630
- El valor actual neto (VAN) para el proyecto a 30 años es de \$ \$ 227.196.994
- Un Payback de 2,58 años que significa que la inversión inicial se recupera en 31 meses.
- La TIR (tasa interna de retorno) es de 75% a los 5 años del proyecto y de un 118% a los 30 años del proyecto. Lo que constituye una tasa atractiva comparada con proyectos similares.
- Los retornos de la inversión ROI son también positivos 1,1 así como también el resto de los indicadores de desempeño financiero.
- El EBITDA a partir del segundo año de operación es de \$ 25.855.750, que supera el EBITDA negativo del primer año, este indicador va incrementándose considerablemente en los años siguientes llegando a \$ 293.798.500 para el quinto año.

RR al quinto año mostrará números positivos siendo una alternativa interesante para cualquier inversionista, se debe revisar mayor detalle en parte II Plan de Negocios.

X. Conclusiones

El segmento mediana y pequeña empresa en Chile concentra más del 50% de las empresas en Chile, gran parte de ellas son empresas donde sus líderes fundadores no son expertos en RRHH pero valoran a su personal y lo consideran clave para su crecimiento.

Las pequeñas y medianas empresas son las que generan alrededor del 60% de los empleos en Chile así como también aproximadamente el 14% de las ventas en Chile, siendo un 98% sólo en Chile, el sólo manejo de estos datos implica la identificación del potencial de crecimiento que poseen estas empresas a nivel internacional y nacional y como para ello es fundamental trabajar en términos de sus procesos productivos para ser más competitivos en el mercado, la profesionalización tanto de sus procesos de gestión de personas como de la dotación en sí, implica un importante desafío al cual RR busca dar respuesta.

RR consultora de Recursos humanos que atenderá a este segmento, comenzará a aproximarse y tomar un rol protagónico en la atención de estas organizaciones en sus necesidades esenciales para la operación con personas, los socios fundadores identificaron un océano azul en un mercado donde la consultoras de mayor envergadura no entran, elemento que en conjunto con su conocimiento de la gestión de recursos humanos permitirá abordar a los clientes con una mirada integral y con un asesoría acorde al ciclo del negocio. Por otro lado la estrategia de intimidad del cliente favorecerá una relación de largo plazo.

XI. Bibliografía y fuentes

1. Banco Mundial, “*Chile Panorama General*” 2017, consultado el 22 de Julio 2017, disponible en <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
2. Comunidad de negocios, “*Características de los emprendedores en Chile*”, consultado el 21 de Julio 2017, disponible en , <https://www.comunidadnegocios.cl/noticias/caracteristicas-de-los-emprendedores-en-chile/>
3. SII, “*Estadísticas de empresas por tamaño según ventas*”, consultado el 21 de Julio 2017, disponible en http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.html
4. América Retail “ *Radiografía de las pequeñas y medianas empresas en Chile*”, consulado el 4 de Enero 2018, disponible en <http://www.america-retail.com/chile/chile-radiografia-a-las-pequenas-y-medianas-empresas-chilenas/>
5. Cepal, “*Pequeñas y medianas empresas industriales en Chile*”, consultado 4 de Enero 2018, disponible en <https://www.cepal.org/es/publicaciones/4451-pequenas-medianas-empresas-industriales-chile>.
6. Banco Central, “*Informe Política monetaria septiembre 2017*”, disponible en <http://www.bcentral.cl/-/informe-de-politica-monetaria-septiembre-20-2>
7. Profesor Arturo Toutin D- Material & Slides de Clase Plan de Negocios, MBA (Taller AFE).
8. Profesora Leslier Valenzuela F.-Material & Slides de Clase Dirección de Marketing, MBA.
9. Kotler P.and Keller K. “*Dirección de Marketing*”, 2006 Pearson Prentice Hall.
10. Jean-Jacques Lambin “*Marketing Estratégico*”, novena edición 2014-Mc Graw Hill.
11. W.Chan Kim-Renée Mauborgne “*La Estrategia del Océano Azul*”, primera reimpresión en Chile 2010- Editorial Norma S.A.

XII. Anexos:

Anexo 1: Clasificación de las empresas según ventas y dotación SII

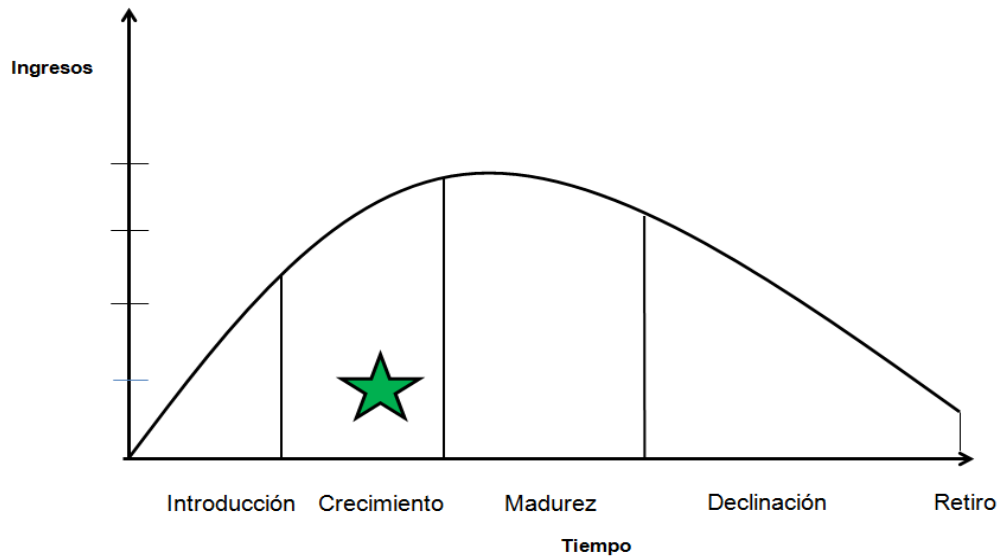
Clasificación de las empresas según ventas y dotación SII		
Tipo de Empresa según SII	Ventas	Dotación
Pequeña 3 en RM	Constituida por empresas cuyas ventas anuales fluctúan entre los 10.000 a 25.000 UF,	Entre 10 a 25 personas por empresa. La empleabilidad de este segmento es de 600.000 personas
Mediana 1 y 2 en RM	Constituida por empresas cuyas ventas anuales fluctúan entre los 25.000 UF a 50.000 UF para empresas Mediana 1 y de 50.001 UF a 100.000 UF para empresas Mediana 2	Entre 25 y 200 personas. La empleabilidad de este segmento es de 789.000 personas

Anexo 2: Numero de empresas RM según tamaño SII 2015

ID_Tramo	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)
PEQUEÑA 3	23.180	363.468.272,8	377.747	54.948.785,8
MEDIANA 1	10.326	363.061.461,0	370.847	57.234.972,6
MEDIANA 2	6.295	441.173.040,2	418.310	71.887.808,5
TOTAL	39801			

Anexo 3: Figura N° 2 Tendencias de la Industria

Figura 2: Tendencia de la Industria.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4: Fuerzas Competitivas del Sector

Figura 1: Fuerzas Competitivas del Sector



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5: Tabla N° 1: Macro-segmentación de Mercado

Tabla N° 1: Macro-segmentación de mercado	
Región Geográfica	Chile Región Metropolitana
Cantidad de pequeñas y medianas empresas en RM	68.535 (mediana 1 y 2, pequeña 3)
Principales tipos de Industria	Construcción, manufactura, agricultura y comercio
Ingresos (en dólares)	US 189.000 a US 3.500.000
Cantidad de personal	Desde 10 a 200 personas contratadas
Perfil psicográfico propietario empresa	Podemos dividir el perfil, según dueños de empresas familiares con amplia trayectoria en el mercado, inmigrantes, personas de esfuerzo que buscan crecimiento económico. Por otro lado también encontramos emprendedores jóvenes con rápido crecimiento en el mercado, sin mayor experiencia en la administración de RRHH y finalmente para las empresas de mayor tamaño Gerentes contratados que buscan maximizar los ingresos de la organización.
Beneficios buscados	Buscan asesorías que les entreguen mayor conocimiento y disminuir los tiempos de respuesta a la resolución de sus problemáticas. Los principales atributos buscados en las consultoras, son: calidad, confianza, precio y rapidez.
Actitud hacia el servicio	Positiva

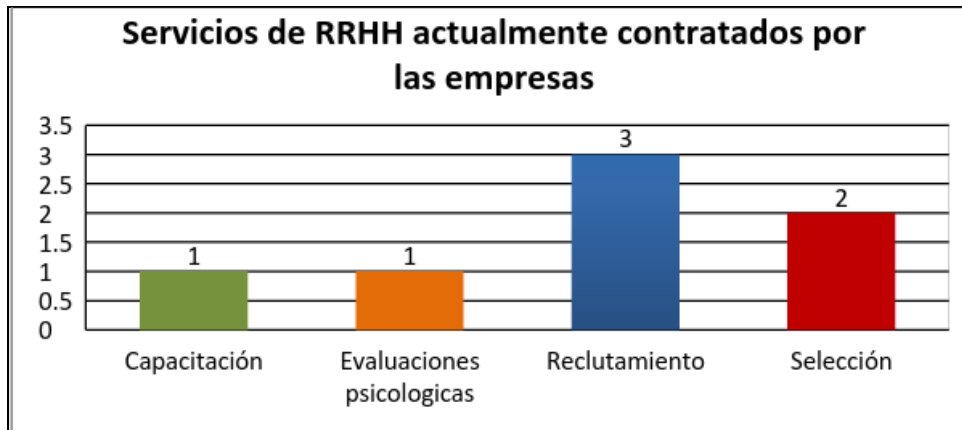
Anexo 6: Tabla N° 2: Micro-segmentación de Mercado

Tabla N° 2: Macro-segmentación de mercado		
Tipo de Empresa según SII	Características por ventas y dotación	Perfil psicográfico del cliente/dueño de la empresa
Pequeña 3 en RM	Constituida por empresas cuyas ventas anuales fluctúan entre los 10.000,01 UF a 25.000 UF para Pequeña 3, con una dotación entre 10 a 25 personas por empresa. La empleabilidad de este segmento es de 600.000 personas	Este grupo está compuesto altamente por emprendedores, los emprendedores más exitosos se encuentran entre los 35 a 45 años cuentan con una carrera universitaria, experiencia laboral y, en un porcentaje alto, tienen estudios de postgrado, por lo que poseen conocimiento de las implicancias de ser emprendedor y conocen los beneficios de la gestión de RRHH de empresas grandes, el 89% es hombre y el 11% son mujeres, estas empresas al menos en un 50% son familiares y de origen nacional, la mayoría ha tenido cierta dificultad en sus inicio para la obtención de financiamiento, por lo que denotan un estilo un tanto desconfiado para generar alianzas y solicitar consultoría.
Mediana 1 y 2 en RM	Constituida por empresas cuyas ventas anuales fluctúan entre los 25.000 UF a 50.000 UF para empresas Mediana 1 y de 50.001 UF a 100.000 UF para empresas Mediana 2, con una dotación entre 25 y 200 personas. La empleabilidad de este segmento es de 789.000 personas	Este grupo está compuesto por empresas que al menos cuentan con 15 años de antigüedad promedio, en sus orígenes fueron también emprendedores sortearon ya todas las dificultades asociadas al inicio de actividad y su financiamiento, al menos un 50% pertenecen a empresas familiares. Se encuentran mayormente profesionalizadas, buscando nuevas alternativas para continuar su crecimiento.

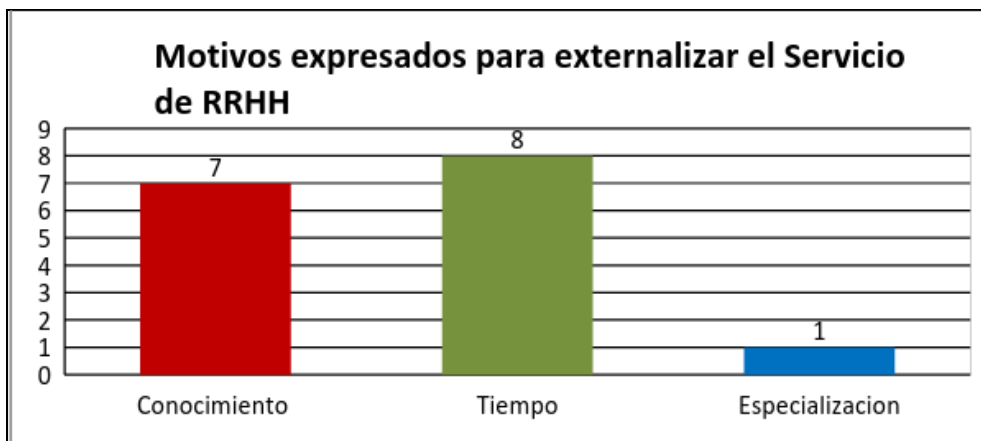
Anexo 7: Tabla N° 3: Perfiles de los segmentos

Tabla N° 3: Perfiles de los segmentos	
Segmento	Perfiles
Gerentes o Administradores	<p>Mediana 1 y 2: se desempeñan preferentemente en empresas que ya han superado las dificultades de una Pyme inicial y se encuentran en una etapa de crecimiento. Son profesionales independientes contratados formalmente por los dueños de la organización. Sus principales desafíos están centrados en el éxito de la organización y se mueven en relación a los indicadores del negocio como Ebitda, Ingresos netos, satisfacción de clientes. Es por ello moverán todas las actividades del negocio necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización donde uno de los puntos centrales está dado por el personal y la gestión de recursos humanos, buscarán apoyo en aquellas organizaciones que permitan mejorar estos puntos.</p>
Dueños de Empresas	<p>Pequeña 3: Preferentemente tienen un perfil de emprendedor, sin bien gran parte de ellos son profesionales y se han desempeñado en grandes empresas, existe un porcentaje cercano al 30% que posee solamente formación académica, un 89% son hombres, poseen ingresos a nivel medio, poseen un estilo de personalidad perseverante y con afán de logro. Sus principales motivaciones para generar su negocio son buscar independencia económica, lograr la realización personal y apoyar a sus familias. Las principales necesidades de su negocio se relacionan con el financiamiento, la búsqueda de personal acorde al modelo de negocio y la disminución de rotación de personal.</p> <p>Mediana 1 y 2: Los dueños de estas organizaciones ya se encuentran en una etapa de profesionalización, comenzaron como emprendedores y sortearon gran parte de las primeras dificultades de financiamiento, en la actualidad sus principales desafíos se centran en el crecimiento y el cómo hacer más eficientes sus costos.</p>

Anexo 8: Grafico N° 1: Encuesta de mercado



Anexo 9: Grafico 3 Encuesta de Mercado



Anexo 10: Figura 5 Análisis FODA y Estrategias

Figura 5. Análisis FODA y Estrategias Resource Recourse

	Fortalezas	Debilidades
<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>1-Flexibilidad de servicios y productos.</p> <p>2- Cercanía y trabajo directo que permite ampliar el conocimiento del Cliente y de su negocio</p> <p>3-Conocimiento y experiencia en recursos humanos y en distintas industrias</p> <p>4-Buena recomendación y reconocimiento por parte de clientes.</p> <p>5- Productos preparados especialmente para pequeñas y medianas empresas</p>	<p>1-Dificultad en encontrar personal especializado disponible ante aumento de demanda.</p> <p>2-Confiianza del cliente en principales lideres. Frente a licencias médicas dificultad en su reemplazo.</p> <p>3-Infraestructura insuficiente ante aumento de demanda.</p> <p>4-Disminuida capacidad para tomar proyectos grandes con recursos propios</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>1-Potenciales clientes desatendidos sin foco de grandes consultoras.</p> <p>2-Clientes sin experiencia y personal experto en recursos humanos.</p> <p>3-Interés y preocupación cada vez más fuerte por la calidad de vida</p> <p>4- Legislación a favor de la mejora de aspectos psicosociales en el trabajo.</p> <p>5- Dificultad de las organizaciones en reclutar personal con mayor especialidad.</p>	<p>1- Generar productos a la medida de los clientes, con paquetes accesibles para el segmento foco.</p> <p>2-Desarrollar instancias de conversación y conocimiento del negocio del cliente. Mostrar casos prácticos y experiencias de éxito.</p> <p>3- Difundir beneficios en la productividad y satisfacción de clientes con colaboradores comprometidos.</p> <p>4-Preparar servicios y actividades a realizar en las organizaciones ajustados a cada dimensión que se debe potenciar en cuestionario</p>	<p>1-Preparar a colaboradores part-time e inculcar la mística de la organización con el fin de generar confianza y cercanía en clientes.</p> <p>2- Generar alianzas con profesionales y organizaciones alineados a nuestra estrategia, que permitan hacer frente a un posible aumento de demanda y generar continuidad operacional.</p> <p>3- Tener previamente analizado y contratado, oficinas de arriendo por hora ante un posible aumento de clientes.</p> <p>4- Buscar asesoría y generar convenios de profesionales especialistas desde el punto de vista legal en normativas laborales.</p>

Anexo 10 (continuación):

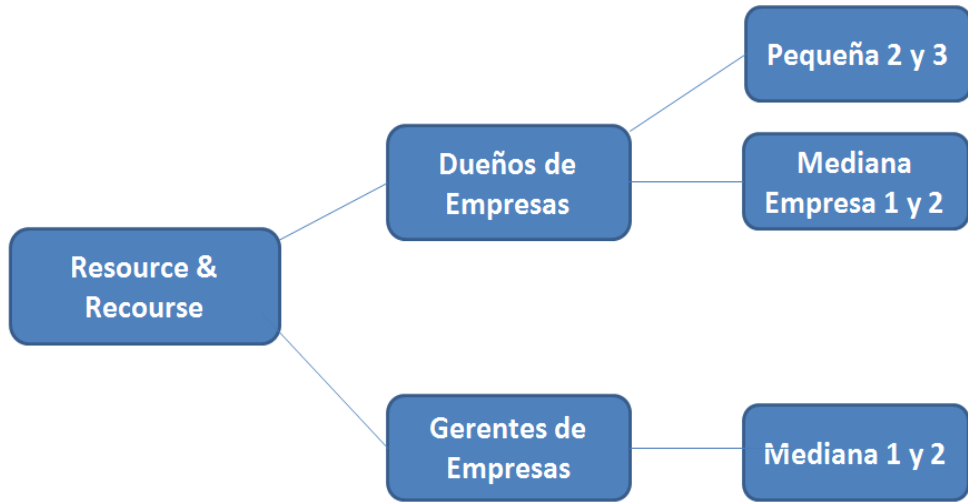
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1-Amplia competencia de consultoras	1- Afianzar lazos de confianza con clientes generar actividades de relacionamiento en forma constante. Estar siempre disponible y cerca ante sus requerimientos	1- Generar Alianzas con consultoras bajo contratos de comisiones y de responsabilidad de cliente bien definidos que permitan disminuir posibilidad de no contar con recursos ante requerimientos de clientes y disminuir la competencia.
2-Amenaza de sustitutos potenciales	2- Ajustar productos y traspasar servicios de un mes a otro ante complicaciones de la empresa. Mostrar y actuar con flexibilidad.	2- Desarrollar estrategias y actividades para potenciar a los líderes de la organización y que estos puedan valorar la importancia de recursos humanos en el crecimiento de su negocio.
3- Posibilidad de Crisis económica, disminución de crecimiento	3- Adelantarse ante nuevas tendencias en recursos humanos y generar actividades piloto gratuita para clientes con mayor cercanía.	3- Generar precios más convenientes a clientes que nos faciliten su infraestructura para generar las actividades y servicios.
4-Cambios en los intereses de los consumidores	4- Buscar nuevas alternativas de productos y servicios que le permitan al cliente disminuir sus costos de recursos humanos y personal.	
5- Retraso en obligatoriedad de aplicación cuestionarios psicosociales en el trabajo.		

Fuente: Elaboración Propia en base a Wheelen & Oliva, 2007

Anexo 11: Tabla Modelo de servicio y estrategia de comunicación según segmento de clientes

Segmentación	FOCO	MODELO DE SERVICIO	COMUNICACIÓN
Pequeña Empresa 3	<ul style="list-style-type: none"> * Intimidad con el cliente/ Atención personalizada. * Consultores con experiencia profesional en RRHH. 	<ul style="list-style-type: none"> * Asesoría en principales problemáticas de RRHH en el inicio del negocio, acompañamiento cercano. 	<ul style="list-style-type: none"> * Énfasis en la generación de confianza, estar presente en los momentos relevantes, entender principales desafíos. Acompañar desde los inicios, ser un socio estratégico. * Estrategia de fidelización constante, estrecha relación con fundador de la organización, invitación a eventos, generación de alianzas que potencien oferta de valor y entrega de demos sin costo.
Mediana Empresa 1 y 2	<ul style="list-style-type: none"> * Identificación etapa ciclo de vida. * Ser parte del crecimiento del negocio/ Aliado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Asesoría enfocada en revisión de procesos y estructuras que permitan potenciar su rentabilidad, generar valor agregado a su core business y aumentar su crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> *Resaltar casos de éxito con otros clientes, disponibilizando servicios para su contratación.

Anexo 12: Figura 5: segmentación de clientes



Anexo 13: Tabla de planes y valores de servicios

Plan Básico (anual)	Unidades mensuales	Costo Unitario	Sub-total	Precio Cliente
Prefiltros Telefónicos	8	\$ 438	\$ 3.500	\$ 20.000
Evaluaciones Psicológicas	2	\$ 7.500	\$ 15.000	\$ 132.500
Filtro Curricular Cargos Masivos	8	\$ 438	\$ 3.500	\$ 20.000
Descripción de cargo (por cargo)	1	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 50.000
Manejo de Nomina (pago de remuneraciones)	4	\$ 656	\$ 2.625	\$ 32.000
Administración Beneficios legales y Bienestar	4	\$ 656	\$ 2.625	\$ 24.000
Valor Mensual			\$ 42.250	\$ 278.500

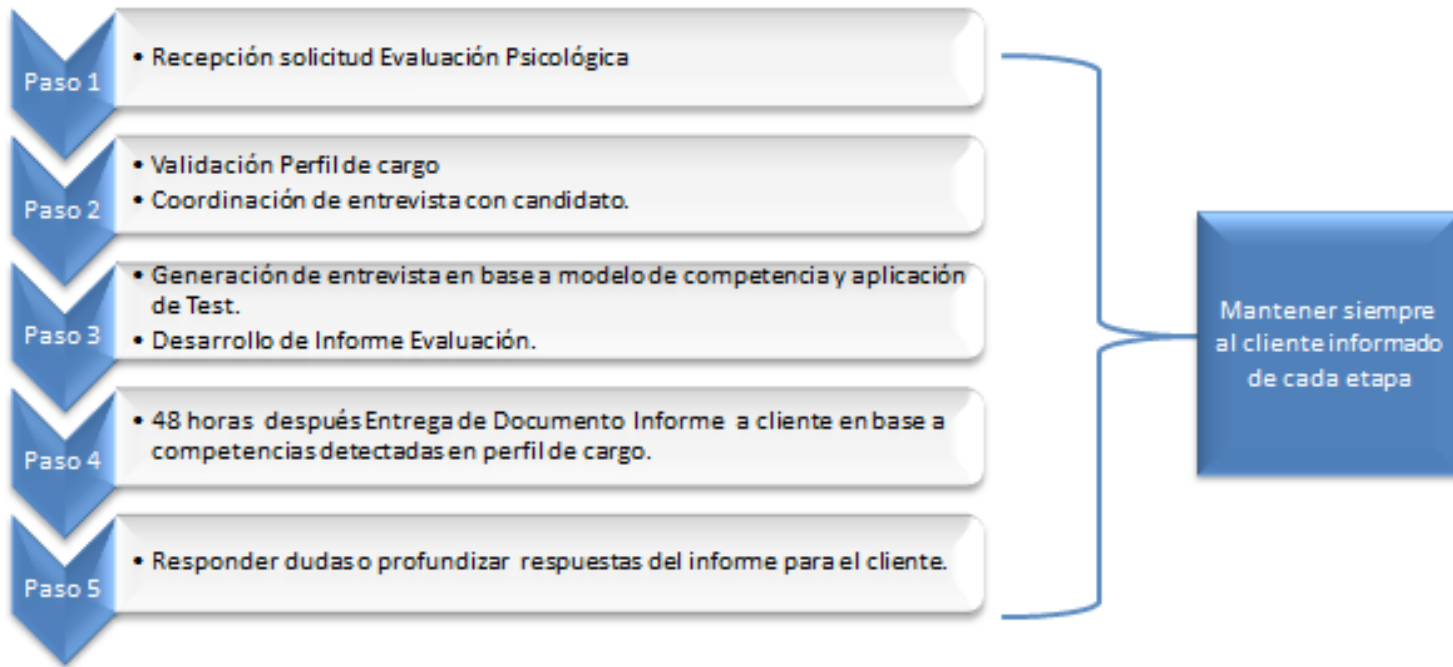
Plan Intermedio (anual)	Unidades mensuales	Costo Unitario	Sub-total	Valor cliente
Prefiltros Telefónicos	12	\$ 438	\$ 5.250	\$ 30.000
Evaluaciones Psicológicas	4	\$ 7.500	\$ 30.000	\$ 265.000
Filtro Curricular Cargos Masivos	12	\$ 438	\$ 5.250	\$ 30.000
Descripción de cargo (por cargo)	1	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 50.000
Manejo de Nomina (pago de remuneraciones)	4	\$ 656	\$ 2.625	\$ 32.000
Valor Mensual			\$ 58.125,00	\$ 407.000,00

Plan Full (anual)	Unidades mensuales	Costo Unitario	Sub-total	Valor cliente
Prefiltros Telefónicos	16	\$ 438	\$ 7.000	\$ 40.000
Evaluaciones Psicológicas	4	\$ 7.500	\$ 30.000	\$ 265.000
Filtro Curricular Cargos Masivos	16	\$ 438	\$ 7.000	\$ 40.000
Descripción de cargo (por cargo)	1	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 50.000
Manejo de Nomina (pago de remuneraciones)	4	\$ 656	\$ 2.625	\$ 32.000
Verificación Referencias	4	\$ 438	\$ 1.750	\$ 10.000
Administración Beneficios legales y Bienestar	4	\$ 656	\$ 2.625	\$ 24.000
Evaluación de Desempeño	0,08	\$ 600.000	\$ 50.000	\$ 208.333
Desarrollo Liderazgo (Coach gerencial) por sesión	1	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 100.000
Valor Mensual			\$ 116.000	\$ 669.333

Anexo 14: Cronograma de actividades y eventos Marketing anual

	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Promoción Lanzamiento	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																				
Email Marketing		■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■		
Boletín Novedades								■								■								■																				■				
Visitas Directivos mes de prueba	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Promoción Segundo semestre																									■	■	■	■																				
Charla Especialistas												■																				■																
Cena Fin de año																																												■				

Anexo 15: Flujoograma Proceso de evaluación psicológica



Anexo 16: Cadena de Valor del Ciclo de Servicio



Anexo 17: Carta Gantt Implementación

Actividad	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Generación de Sociedad				■								
Financiamiento *				■								
Arriendo Oficina *				■								
Habitación Oficina *				■								
Compra Insumos *				■								
Visitas a Cliente				■	■	■	■	■	■			
Entrega de Demos				■	■	■	■	■				
Contratación Administrativo				■	■	■	■	■	■			
Lanzamiento									■			
Otros ajustes implementación									■	■		
*De acuerdo a Presupuesto												

Anexo 18: Flujos de caja

FLUJO DE CAJA A 5 AÑOS						
Meses	0	Año 1	Año 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES		37.402.250	101.203.750	187.270.000	273.782.000	422.546.500
Ventas de servicios y planes		\$ 37.402.250	\$ 101.203.750	\$ 187.270.000	\$ 273.782.000	\$ 422.546.500
COSTOS OPERACIONALES		\$ -52.218.000	\$ -75.348.000	\$ -84.348.000	\$ -106.548.000	\$ -128.748.000
COSTOS VARIABLES		\$ -43.500.000	\$ -58.800.000	\$ -67.800.000	\$ -90.000.000	\$ -112.200.000
Costos personal		\$ -43.500.000	\$ -58.800.000	\$ -67.800.000	\$ -90.000.000	\$ -112.200.000
COSTOS FIJOS		\$ -8.718.000	\$ -16.548.000	\$ -16.548.000	\$ -16.548.000	\$ -16.548.000
Costos de administracion y gastos generales		\$ -8.718.000	\$ -16.548.000	\$ -16.548.000	\$ -16.548.000	\$ -16.548.000
EBITDA (utilidad bruta)		-14.815.750	25.855.750	102.922.000	167.234.000	293.798.500
Depreciación y amortización		\$ -4.795.000	\$ -4.795.000	\$ -4.795.000	\$ -4.795.000	\$ -4.795.000
Utilidad antes de impuesto		-19.610.750	21.060.750	98.127.000	162.439.000	289.003.500
Impuesto (27%)			\$ 5.686.403	\$ 26.494.290	\$ 43.858.530	\$ 78.030.945
Utilidad despues de impuesto		-19.610.750	15.374.348	71.632.710	118.580.470	210.972.555
Depreciación y amortización		\$ 4.795.000	\$ 4.795.000	\$ 4.795.000	\$ 4.795.000	\$ 4.795.000
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		\$ -14.815.750	\$ 20.169.348	\$ 76.427.710	\$ 123.375.470	\$ 215.767.555
INVERSIONES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion inicial	-23.975.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	-15.000.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA NETO	-38.975.000	\$ -14.815.750	\$ 20.169.348	\$ 76.427.710	\$ 123.375.470	\$ 215.767.555
FLUJO CAJA NETO ACUMULADO	-38.975.000	\$ -53.790.750	\$ -33.621.403	\$ 42.806.308	\$ 166.181.778	\$ 381.949.333

Flujo de caja Año 1

FLUJO DE CAJA		Año 1											
Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS OPERACIONALES		\$ 248.417	\$ 248.417	\$ 248.417	\$ 2.177.167	\$ 2.177.167	\$ 2.177.167	\$ 3.854.083	\$ 3.854.083	\$ 3.854.083	\$ 6.187.750	\$ 6.187.750	\$ 6.187.750
Ventas de servicios y planes		\$ 248.417	\$ 248.417	\$ 248.417	\$ 2.177.167	\$ 2.177.167	\$ 2.177.167	\$ 3.854.083	\$ 3.854.083	\$ 3.854.083	\$ 6.187.750	\$ 6.187.750	\$ 6.187.750
COSTOS OPERACIONALES		\$ -3.209.000	\$ -3.209.000	\$ -3.209.000	\$ -3.809.000	\$ -3.809.000	\$ -3.809.000	\$ -4.109.000	\$ -4.109.000	\$ -4.109.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000
COSTOS VARIABLES		\$ -2.700.000	\$ -2.700.000	\$ -2.700.000	\$ -3.300.000	\$ -3.300.000	\$ -3.300.000	\$ -3.600.000	\$ -3.600.000	\$ -3.600.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000
Costos personal		\$ -2.700.000	\$ -2.700.000	\$ -2.700.000	\$ -3.300.000	\$ -3.300.000	\$ -3.300.000	\$ -3.600.000	\$ -3.600.000	\$ -3.600.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000
COSTOS FIJOS		\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
Costos de administracion y gastos generales		\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
EBITDA (utilidad bruta)		-2.960.583	-2.960.583	-2.960.583	-1.631.833	-1.631.833	-1.631.833	-254.917	-254.917	-254.917	-91.250	-91.250	-91.250
Depreciación y amortización		\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583
Utilidad antes de impuesto		-3.360.167	-3.360.167	-3.360.167	-2.031.417	-2.031.417	-2.031.417	-654.500	-654.500	-654.500	-490.833	-490.833	-490.833
Impuesto (27%)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad despues de impuesto		-3.360.167	-3.360.167	-3.360.167	-2.031.417	-2.031.417	-2.031.417	-654.500	-654.500	-654.500	-490.833	-490.833	-490.833
Depreciación y amortización		\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		\$ -2.960.583	\$ -2.960.583	\$ -2.960.583	\$ -1.631.833	\$ -1.631.833	\$ -1.631.833	\$ -254.917	\$ -254.917	\$ -254.917	\$ -91.250	\$ -91.250	\$ -91.250
INVERSIONES													
Inversion inicial	-\$ 23.975.000,00												
Capital de trabajo	-\$ 15.000.000,00												
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 38.975.000,00	\$ -2.960.583	\$ -2.960.583	\$ -2.960.583	\$ -1.631.833	\$ -1.631.833	\$ -1.631.833	\$ -254.917	\$ -254.917	\$ -254.917	\$ -91.250	\$ -91.250	\$ -91.250
FLUJO CAJA NETO ACUMULADO	-\$ 38.975.000,00	\$ -41.935.583	\$ -44.896.167	\$ -47.856.750	\$ -49.488.583	\$ -51.120.417	\$ -52.752.250	\$ -53.007.167	\$ -53.262.083	\$ -53.517.000	\$ -53.608.250	\$ -53.699.500	\$ -53.790.750

Flujo de caja y estado de resultados Año 2

FLUJO DE CAJA		Año 2											
Meses	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
INGRESOS OPERACIONALES		\$ 7.138.333	\$ 7.138.333	\$ 7.138.333	\$ 7.026.167	\$ 7.026.167	\$ 7.026.167	\$ 8.288.667	\$ 8.288.667	\$ 8.288.667	\$ 11.281.417	\$ 11.281.417	\$ 11.281.417
Ventas de servicios y planes		\$ 7.138.333	\$ 7.138.333	\$ 7.138.333	\$ 7.026.167	\$ 7.026.167	\$ 7.026.167	\$ 8.288.667	\$ 8.288.667	\$ 8.288.667	\$ 11.281.417	\$ 11.281.417	\$ 11.281.417
COSTOS OPERACIONALES		\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000
COSTOS VARIABLES		\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000
Costos personal		\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000
COSTOS FIJOS		\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
Costos de administracion y gastos generales		\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
EBITDA (utilidad bruta)		859.333	859.333	859.333	747.167	747.167	747.167	2.009.667	2.009.667	2.009.667	5.002.417	5.002.417	5.002.417
Depreciación y amortización		\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583
Utilidad antes de impuesto		459.750	459.750	459.750	347.583	347.583	347.583	1.610.083	1.610.083	1.610.083	4.602.833	4.602.833	4.602.833
Impuesto (27%)		\$ 124.133	\$ 124.133	\$ 124.133	\$ 93.848	\$ 93.848	\$ 93.848	\$ 434.723	\$ 434.723	\$ 434.723	\$ 1.242.765	\$ 1.242.765	\$ 1.242.765
Utilidad despues de impuesto		335.618	335.618	335.618	253.736	253.736	253.736	1.175.361	1.175.361	1.175.361	3.360.068	3.360.068	3.360.068
Depreciación y amortización		\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		\$ 735.201	\$ 735.201	\$ 735.201	\$ 653.319	\$ 653.319	\$ 653.319	\$ 1.574.944	\$ 1.574.944	\$ 1.574.944	\$ 3.759.652	\$ 3.759.652	\$ 3.759.652
INVERSIONES													
Inversion inicial													
Capital de trabajo													
FLUJO DE CAJA NETO	-14.815.750	\$ 735.201	\$ 735.201	\$ 735.201	\$ 653.319	\$ 653.319	\$ 653.319	\$ 1.574.944	\$ 1.574.944	\$ 1.574.944	\$ 3.759.652	\$ 3.759.652	\$ 3.759.652
FLUJO CAJA NETO ACUMULADO	-53.790.750	\$ -53.055.549	\$ -52.320.348	\$ -51.585.148	\$ -50.931.828	\$ -50.278.509	\$ -49.625.190	\$ -48.050.246	\$ -46.475.302	\$ -44.900.358	\$ -41.140.706	\$ -37.381.054	\$ -33.621.403

Flujo de caja y estado de resultados Año 3

FLUJO DE CAJA	Año 3												
	Meses	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
INGRESOS OPERACIONALES		\$ 12.267.167	\$ 12.267.167	\$ 12.267.167	\$ 14.628.333	\$ 14.628.333	\$ 14.628.333	\$ 15.950.000	\$ 15.950.000	\$ 15.950.000	\$ 19.577.833	\$ 19.577.833	\$ 19.577.833
Ventas de servicios y planes		\$ 12.267.167	\$ 12.267.167	\$ 12.267.167	\$ 14.628.333	\$ 14.628.333	\$ 14.628.333	\$ 15.950.000	\$ 15.950.000	\$ 15.950.000	\$ 19.577.833	\$ 19.577.833	\$ 19.577.833
COSTOS OPERACIONALES		\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -7.479.000	\$ -7.479.000	\$ -7.479.000	\$ -8.079.000	\$ -8.079.000	\$ -8.079.000
COSTOS VARIABLES		\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -6.100.000	\$ -6.100.000	\$ -6.100.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000
Costos personal		\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -6.100.000	\$ -6.100.000	\$ -6.100.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000
COSTOS FIJOS		\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
Costos de administración y gastos generales		\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
EBITDA (utilidad bruta)		5.988.167	5.988.167	5.988.167	8.349.333	8.349.333	8.349.333	8.471.000	8.471.000	8.471.000	11.498.833	11.498.833	11.498.833
Depreciación y amortización		\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583
Utilidad antes de impuesto		5.588.583	5.588.583	5.588.583	7.949.750	7.949.750	7.949.750	8.071.417	8.071.417	8.071.417	11.099.250	11.099.250	11.099.250
Impuesto (27%)		\$ 1.508.918	\$ 1.508.918	\$ 1.508.918	\$ 2.146.433	\$ 2.146.433	\$ 2.146.433	\$ 2.179.283	\$ 2.179.283	\$ 2.179.283	\$ 2.996.798	\$ 2.996.798	\$ 2.996.798
Utilidad despues de impuesto		4.079.666	4.079.666	4.079.666	5.803.318	5.803.318	5.803.318	5.892.134	5.892.134	5.892.134	8.102.453	8.102.453	8.102.453
Depreciación y amortización		\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		\$ 4.479.249	\$ 4.479.249	\$ 4.479.249	\$ 6.202.901	\$ 6.202.901	\$ 6.202.901	\$ 6.291.718	\$ 6.291.718	\$ 6.291.718	\$ 8.502.036	\$ 8.502.036	\$ 8.502.036
INVERSIONES													
Inversión inicial													
Capital de trabajo													
FLUJO DE CAJA NETO	20.169.348	\$ 4.479.249	\$ 4.479.249	\$ 4.479.249	\$ 6.202.901	\$ 6.202.901	\$ 6.202.901	\$ 6.291.718	\$ 6.291.718	\$ 6.291.718	\$ 8.502.036	\$ 8.502.036	\$ 8.502.036
FLUJO CAJA NETO ACUMULADO	-33.621.403	\$ -29.142.153	\$ -24.662.904	\$ -20.183.655	\$ -13.980.754	\$ -7.777.853	\$ -1.574.953	\$ 4.716.765	\$ 11.008.483	\$ 17.300.200	\$ 25.802.236	\$ 34.304.272	\$ 42.806.308

Flujo de caja y estado de resultados Año 4

FLUJO DE CAJA		Año 4											
Meses	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
INGRESOS OPERACIONALES		\$ 18.616.167	\$ 18.616.167	\$ 18.616.167	\$ 19.865.500	\$ 19.865.500	\$ 19.865.500	\$ 25.256.500	\$ 25.256.500	\$ 25.256.500	\$ 27.522.500	\$ 27.522.500	\$ 27.522.500
Ventas de servicios y planes		\$ 18.616.167	\$ 18.616.167	\$ 18.616.167	\$ 19.865.500	\$ 19.865.500	\$ 19.865.500	\$ 25.256.500	\$ 25.256.500	\$ 25.256.500	\$ 27.522.500	\$ 27.522.500	\$ 27.522.500
COSTOS OPERACIONALES		\$ -8.079.000	\$ -8.079.000	\$ -8.079.000	\$ -8.079.000	\$ -8.079.000	\$ -8.079.000	\$ -9.379.000	\$ -9.379.000	\$ -9.379.000	\$ -9.979.000	\$ -9.979.000	\$ -9.979.000
COSTOS VARIABLES		\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -8.000.000	\$ -8.000.000	\$ -8.000.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000
Costos personal		\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -8.000.000	\$ -8.000.000	\$ -8.000.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000
COSTOS FIJOS		\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
Costos de administracion y gastos generales		\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
EBITDA (utilidad bruta)		10.537.167	10.537.167	10.537.167	11.786.500	11.786.500	11.786.500	15.877.500	15.877.500	15.877.500	17.543.500	17.543.500	17.543.500
Depreciación y amortización		\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583
Utilidad antes de impuesto		10.137.583	10.137.583	10.137.583	11.386.917	11.386.917	11.386.917	15.477.917	15.477.917	15.477.917	17.143.917	17.143.917	17.143.917
Impuesto (27%)		\$ 2.737.148	\$ 2.737.148	\$ 2.737.148	\$ 3.074.468	\$ 3.074.468	\$ 3.074.468	\$ 4.179.038	\$ 4.179.038	\$ 4.179.038	\$ 4.628.858	\$ 4.628.858	\$ 4.628.858
Utilidad despues de impuesto		7.400.436	7.400.436	7.400.436	8.312.449	8.312.449	8.312.449	11.298.879	11.298.879	11.298.879	12.515.059	12.515.059	12.515.059
Depreciación y amortización		\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		\$ 7.800.019	\$ 7.800.019	\$ 7.800.019	\$ 8.712.033	\$ 8.712.033	\$ 8.712.033	\$ 11.698.463	\$ 11.698.463	\$ 11.698.463	\$ 12.914.643	\$ 12.914.643	\$ 12.914.643
INVERSIONES													
Inversion inicial													
Capital de trabajo													
FLUJO DE CAJA NETO	76.427.710	\$ 7.800.019	\$ 7.800.019	\$ 7.800.019	\$ 8.712.033	\$ 8.712.033	\$ 8.712.033	\$ 11.698.463	\$ 11.698.463	\$ 11.698.463	\$ 12.914.643	\$ 12.914.643	\$ 12.914.643
FLUJO CAJA NETO ACUMULADO	42.806.308	\$ 50.606.327	\$ 58.406.346	\$ 66.206.365	\$ 74.918.398	\$ 83.630.430	\$ 92.342.463	\$ 104.040.925	\$ 115.739.388	\$ 127.437.850	\$ 140.352.493	\$ 153.267.135	\$ 166.181.778

Flujo de caja Año 5

FLUJO DE CAJA		AÑO 5											
Meses	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
INGRESOS OPERACIONALES		\$ 28.708.500	\$ 28.708.500	\$ 28.708.500	\$ 31.536.333	\$ 31.536.333	\$ 31.536.333	\$ 38.515.500	\$ 38.515.500	\$ 38.515.500	\$ 42.088.500	\$ 42.088.500	\$ 42.088.500
Ventas de servicios y planes		\$ 28.708.500	\$ 28.708.500	\$ 28.708.500	\$ 31.536.333	\$ 31.536.333	\$ 31.536.333	\$ 38.515.500	\$ 38.515.500	\$ 38.515.500	\$ 42.088.500	\$ 42.088.500	\$ 42.088.500
COSTOS OPERACIONALES		\$ -9.979.000	\$ -9.979.000	\$ -9.979.000	\$ -9.979.000	\$ -9.979.000	\$ -9.979.000	\$ -11.179.000	\$ -11.179.000	\$ -11.179.000	\$ -11.179.000	\$ -11.179.000	\$ -11.179.000
COSTOS VARIABLES		\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -9.800.000	\$ -9.800.000	\$ -9.800.000	\$ -10.400.000	\$ -10.400.000	\$ -10.400.000
Costos personal		\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -9.800.000	\$ -9.800.000	\$ -9.800.000	\$ -10.400.000	\$ -10.400.000	\$ -10.400.000
COSTOS FIJOS		\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
Costos de administración y gastos generales		\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
EBITDA (utilidad bruta)		18.729.500	18.729.500	18.729.500	21.557.333	21.557.333	21.557.333	27.336.500	27.336.500	27.336.500	30.309.500	30.309.500	30.309.500
Depreciación y amortización		\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583
Utilidad antes de impuesto		18.329.917	18.329.917	18.329.917	21.157.750	21.157.750	21.157.750	26.936.917	26.936.917	26.936.917	29.909.917	29.909.917	29.909.917
Impuesto (27%)		\$ 4.949.078	\$ 4.949.078	\$ 4.949.078	\$ 5.712.593	\$ 5.712.593	\$ 5.712.593	\$ 7.272.968	\$ 7.272.968	\$ 7.272.968	\$ 8.075.678	\$ 8.075.678	\$ 8.075.678
Utilidad despues de impuesto		13.380.839	13.380.839	13.380.839	15.445.158	15.445.158	15.445.158	19.663.949	19.663.949	19.663.949	21.834.239	21.834.239	21.834.239
Depreciación y amortización		\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		\$ 13.780.423	\$ 13.780.423	\$ 13.780.423	\$ 15.844.741	\$ 15.844.741	\$ 15.844.741	\$ 20.063.533	\$ 20.063.533	\$ 20.063.533	\$ 22.233.823	\$ 22.233.823	\$ 22.233.823
INVERSIONES													
Inversion inicial													
Capital de trabajo													
FLUJO DE CAJA NETO	123.375.470	\$ 13.780.423	\$ 13.780.423	\$ 13.780.423	\$ 15.844.741	\$ 15.844.741	\$ 15.844.741	\$ 20.063.533	\$ 20.063.533	\$ 20.063.533	\$ 22.233.823	\$ 22.233.823	\$ 22.233.823
FLUJO CAJA NETO ACUMULADO	166.181.778	\$ 179.962.200	\$ 193.742.623	\$ 207.523.045	\$ 223.367.786	\$ 239.212.527	\$ 255.057.268	\$ 275.120.800	\$ 295.184.333	\$ 315.247.865	\$ 337.481.688	\$ 359.715.510	\$ 381.949.333

Anexo 19: Proyección de ventas en unidades de servicios

Servicios	1Y				2Y				3Y				4Y				5Y			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Ventas (Nuevas + Renovaciones)																				
Plan Básico	1	1	0	1	1	0	2	1	2	2	3	2	3	1	3	3	4	4	4	5
Plan Intermedio	0	1	1	0	1	0	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	3	2	3
Plan Full	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	2	2	2	2
Planes Activos																				
Plan Básico	1	2	2	3	4	4	6	7	9	11	14	16	19	20	23	26	30	34	38	43
Plan Intermedio	0	1	2	2	3	3	4	5	6	8	9	11	12	14	15	16	18	21	23	26
Plan Full	0	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	8	9	11	13	15	17
TOTAL DE PLANES VENDIDOS VIGENTES	1	4	5	7	9	10	13	16	19	24	28	33	37	41	46	51	59	68	76	86
Administración Beneficios legales y Bienestar	0	50	50	50	100	100	100	100	150	150	150	150	200	200	200	200	300	300	300	300
Análisis de Compensaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0
Asesoría en Políticas de RRHH	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	0	0	0	4	0
Asesoría en Procesos	0	0	1	1	1	0	2	0	1	0	3	1	0	0	3	1	0	0	2	0
Capacitación Manejo Conflicto	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Capacitación Negociación	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Desarrollo Liderazgo (Coach gerencial) por sesion	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Descripción de cargo (por cargo)	0	0	5	5	10	10	10	10	15	15	15	15	15	15	15	15	20	20	20	20
Descripcion de perfiles de cargo (por cargo)	0	0	5	5	10	10	10	10	15	15	15	15	15	15	15	15	20	20	20	20
Diagnostico de Clima Organizacional	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Diseño de paquetes de beneficios	0	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5
Evaluacion de Desempeño	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	4	0	0	0	4
Evaluaciones Psicológicas	4	7	5	10	15	20	10	10	10	20	10	20	10	20	10	20	10	20	10	20
Filtro Curricular Cargos Masivos	10	25	25	50	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	100	100	100	100
Generacion de Manual de desempeño	0	0	1	0	0	0	2	0	0	4	0	0	0	0	5	0	1	0	6	0
Gestión de Talentos	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Intervencion de mejora Clima organizacional (2 actividades/sesiones)	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Manejo de Nomina (pago de remuneraciones)	0	50	50	50	100	100	100	100	150	150	150	150	200	200	200	200	300	300	300	300
Mantención de intranet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prefiltros Telefónicos	10	25	25	50	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	100	100	100	100
Revisión Estructura, Niveles de cargo hasta 50 cargos	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Verificación Referencias	5	10	5	10	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	100	100	100	100

Anexo 20: Plan de Inversión

FLUJO DE CAJA PLAN DE INVERSIONES													
Ítem	Año 0	Año 1											
		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Inversión Inicial	-\$ 23.975.000,00												
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 15.000.000,00												
Flujo	-\$ 43.585.750,00	-\$ 2.960.583,33	-\$ 2.960.583,33	-\$ 2.960.583,33	-\$ 1.631.833,33	-\$ 1.631.833,33	-\$ 1.631.833,33	-\$ 254.916,67	-\$ 254.916,67	-\$ 254.916,67	-\$ 91.250,00	-\$ 91.250,00	-\$ 91.250,00
Flujo Acumulado del Periodo	-\$ 43.585.750,00	-\$ 41.935.583,33	-\$ 44.896.166,67	-\$ 47.856.750,00	-\$ 49.488.583,33	-\$ 51.120.416,67	-\$ 52.752.250,00	-\$ 53.007.166,67	-\$ 53.262.083,33	-\$ 53.517.000,00	-\$ 53.608.250,00	-\$ 53.699.500,00	-\$ 53.790.750,00

Anexo 21: Tabla depreciación de activos

Tabla de Depreciación de Activos							
Inversiones	Valor unitario	Unidades	Valor total	DEPRECIACIÓN ANUAL ((3)=(1)/(2))	VIDA UTIL (4)	VALOR LIBRO ((7)=(1)-(6))	PRECIO VENTA (8)
Licencias de Test Online	\$ 1.000.000	5	\$ 5.000.000	\$ 1.000.000	5	0	1.000.000
Baterías de Test	\$ 1.150.000	1	\$ 1.150.000	\$ 230.000	5	920.000	230.000
Página Web y App Móvil	\$ 500.000	1	\$ 500.000	\$ 100.000	5	400.000	100.000
Notebooks	\$ 400.000	6	\$ 2.400.000	\$ 480.000	5	-80.000	480.000
Inscripción de Dominio Internet	\$ 35.000	5	\$ 175.000	\$ 35.000	5	0	35.000
Diseño Marca y Logotipos	\$ 250.000	1	\$ 250.000	\$ 50.000	5	200.000	50.000
Licencias Portales de Empleo	\$ 2.000.000	5	\$10.000.000	\$ 2.000.000	5	0	2.000.000
Habilitación Oficina (mobiliario y otros)	\$ 3.500.000	1	\$ 3.500.000	\$ 700.000	5	2.800.000	700.000
Multifuncional (fotocopiadora, impresora)	\$ 500.000	2	\$ 1.000.000	\$ 200.000	5	300.000	200.000
Total Inversiones			\$23.975.000	\$ 4.795.000	45	4.540.000	4.795.000

Anexo 22: Balance proyectado

Meses	BALANCE						BALANCE AL 5 AÑO
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
PASIVOS							
Honorarios personal		-43.500.000	-58.800.000	-67.800.000	-90.000.000	-112.200.000	-372.300.000
Costos de Operación		\$-8.718.000	\$-16.548.000	\$-16.548.000	\$-16.548.000	\$-16.548.000	\$ -74.910.000
Impuesto a la renta a pagar (27%)			\$ -4.467.960	\$ -4.467.960	\$ -4.467.960	\$ -4.467.960	\$ -17.871.840
TOTAL PASIVO CIRCULANTE		-52.218.000	-79.815.960	-88.815.960	-111.015.960	-133.215.960	-465.081.840
PATRIMONIO							
Capital Social	43.585.750						43.585.750
Retiro de socios				-10.000.000	-20.000.000	-40.000.000	-70.000.000
TOTAL PATRIMONIO	43.585.750	0	0	-10.000.000	-20.000.000	-40.000.000	-70.000.000
TOTAL PATRIMONIO +PASIVOS	43.585.750	-52.218.000	-79.815.960	-98.815.960	-131.015.960	-173.215.960	-535.081.840
ACTIVOS							
Activo corriente (Ingresos por Ventas)		37.402.250	101.203.750	187.270.000	273.782.000	422.546.500	1.022.204.500
Depreciación Inversión		4.795.000	4.795.000	4.795.000	4.795.000	4.795.000	23.975.000
TOTAL ACTIVOS		42.197.250	105.998.750	192.065.000	278.577.000	427.341.500	1.046.179.500
BALANCE GENERAL		94.415.250	185.814.710	290.880.960	409.592.960	600.557.460	1.581.261.340

Anexo 23: Análisis de sustentabilidad

ANALISIS DE SENSIBILIDAD PROYECTO A 5 AÑOS			
	Escenario base	escenario 2: Disminución de un 20% de las ventas	escenario 2: Aumento de un 10% de las ventas
INVERSION INICIAL	-\$ 38.975.000,00	-\$ 38.975.000,00	-\$ 38.975.000,00
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	\$ 1.022.204.500,00	\$ 817.763.600,00	\$ 1.124.424.950,00
VAN	\$ 167.207.630,36	\$ 86.103.624,93	\$ 207.759.633,07
TASA DE DESCUENTO	18,03%	18,03%	18,03%